



PROBLEMATIKA HODNOCENÍ LIDSKÉHO
KAPITÁLU V ČESKÝCH PODNICÍCH

ASSESSMENT OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN CZECH COMPANIES

DISERTAČNÍ PRÁCE

DOCTORAL THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. JANA MELUZÍNOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. RNDr. ANNA PUTNOVÁ, Ph.D., MBA

BRNO 2016

Zadání 1

Zadání 2

Abstrakt

Cílem práce je navrhnout a ověřit model zaměřený na hodnocení lidského kapitálu ve vztahu k podnikové výkonnosti ve zvoleném odvětví – bankovní sektor v České republice. Model je sestaven v následujících krocích. Syntézou zjištění vyplývajících z předvýzkumu jsou identifikovány základní oblasti, které jsou významné při řízení výkonnosti lidského kapitálu z hlediska daného sektoru. Určením relevantních proměnných v rámci vybraných oblastí řízení výkonnosti lidského kapitálu. S využitím dotazníkového šetření je určena míra významnosti proměnných. Následně je provedena redukce počtu proměnných za pomoci statistických metod tak, aby byla zachována původní informace. Posledním krokem je předložení návrhu modelu. Následně je model ověřen.

Klíčová slova

Bankovníctví, lidský kapitál, model, podniková výkonnost.

Abstract

The aim of the thesis is to project and verify a model focused on assessment of human capital management in relation to company efficiency in selected sector – banking in Czech Republic. The model is projected in the following steps. Main areas of human capital management which are significant in terms of the relevant sector are identified by synthesis of the findings arising from preliminary research. Relevant variables are identified according to main areas. The degree of significance variables is established by a questionnaire survey. Subsequently, the number of variables is reduced by using statistical methods in order to preserve the original information. The last step is the presentation of the model proposal. Subsequently, the model is verified.

Key words

Banking, human capital, model, company efficiency.

Bibliografická citace

MELUZÍNOVÁ, J. *Problematika hodnocení lidského kapitálu v českých podnicích*.
Disertační práce. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016.
177 s. Vedoucí disertační práce: doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená disertační práce je původní. Byla vypracována pod vedením doc. RNDr. Anny Putnové, Ph.D., MBA. Prohlašuji, že citace použitých pramenů jsou úplné a prací nejsou porušena autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským.

V Brně dne 18. srpna 2016

.....

podpis

OBSAH

ÚVOD	9
1 CÍL, ZAMĚŘENÍ A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	10
2 SOUČASNÁ ÚROVEŇ POZNÁNÍ	12
2.1 LIDSKÝ KAPITÁL	12
2.1.1 Vymezení pojmu lidský kapitál	12
2.1.2 Ekonomické teorie	18
2.1.3 Manažerské teorie	25
2.2 PODNIKOVÁ VÝKONNOST	37
2.2.1 Hodnocení podnikové výkonnosti	40
2.3 LIDSKÝ KAPITÁL A PODNIKOVÁ VÝKONNOST	44
2.3.1 Modely vlivu lidského kapitálu na podnikovou výkonnost	45
2.3.2 Faktory lidského kapitálu ve vztahu k výkonnosti podniku	48
2.4 BANKOVNÍ SEKTOR V ČR	55
2.4.1 Právní aspekty obchodní banky	56
2.4.2 Členění obchodních bank	56
2.4.3 Obchodní banka jako podnikatelský subjekt	58
2.4.4 Obchodní banky v ČR	62
2.5 SHRUTÍ	66
3 METODIKA A METODY	71
3.1 METODIKA	71
3.2 VÝBĚROVÝ SOUBOR	73
3.3 SBĚR DAT	75
3.3.1 Kvalitativní výzkum	76
3.3.2 Kvantitativní výzkum	81
3.4 ZPRACOVÁNÍ DAT	83
3.4.1 Případová studie	84
3.4.2 Statistické metody	86
3.5 MODEL A MODELOVÁNÍ	91
4 VÝSLEDKY VÝZKUMU	93
4.1 VÝCHODISKA VÝZKUMU	93
4.2 PŘEDVÝZKUM	96
4.2.1 Oblast Struktury zaměstnanců	98
4.2.2 Oblast Zaměstnanecké politiky	100
4.2.3 Oblast Absencí a odchodů zaměstnanců	103
4.2.4 Oblast Motivace a loajality zaměstnanců	105

4.1.5	<i>Oblast Organizační kultury.....</i>	106
4.2.6	<i>Oblast Produktivity práce zaměstnanců.....</i>	107
4.3	VÝZKUM	108
4.3.1	<i>Oblast Struktury zaměstnanců</i>	109
4.3.2	<i>Oblast Zaměstnanecké politiky</i>	119
4.3.3	<i>Oblast Absencí a odchodů zaměstnanců</i>	125
4.3.4.	<i>Oblast Motivace a loajality zaměstnanců</i>	130
4.3.5	<i>Oblast Organizační kultury.....</i>	137
4.4	SHRNUTÍ.....	142
5	NÁVRH MODELU	146
6	OVĚŘENÍ MODELU	154
7	DISKUSE A PODNĚTY PRO DALŠÍ VÝZKUM	156
8	PŘÍNOSY	159
8.1	PŘÍNOS PRO VĚDU.....	159
8.2	PŘÍNOS PRO PRAXI.....	159
8.3	PŘÍNOS PRO VZDĚLÁVACÍ ČINNOST	160
	ZÁVĚR	161
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	162
	SEZNAM ZKRATEK	173
	SEZNAM TABULEK, VZORCŮ A OBRÁZKŮ	174
	SEZNAM PŘÍLOH.....	177

ÚVOD

Současná hospodářská výroba, která se pojí s pojmem „*nová ekonomika*“, se zakládá na značně odlišných výrobních faktorech a tím i na jiném produktu. Místo obvyklých výrobních faktorů, např. stroje, finanční kapitál, je hlavním výrobním kapitálem lidská schopnost vytvářet myšlenky, nápady, poznatky, na jejichž podkladě je možné inovovat výrobu, její procesy, produkty, aj. (Vojtovič, 2011). Lze se setkat se stále častěji vyskytujícím se konstatováním, že lidé jsou nejdůležitějším bohatstvím organizace. Lidé v organizaci už nejsou chápáni jako nákladová položka, ale jako aktiva (Koubek, 2007).

Pozitivní vliv lidského kapitálu na výkonost podniku byl poprvé formulován Jacobem Mincerem v roce 1974 (Bosma et al., 2004). Štamfestová (2013) uvádí, že výzkumy, které se zabývají vztahem lidský kapitál a výkonnost podniku, se různí v nalezení síly tohoto vztahu. Od velmi silného po velmi slabý, ale vždy pozitivní. Bernstein a Beeferman (2015) tvrdí, že existuje dostatečné množství uspokojivých důkazů o tom, že lidský kapitál, jestliže je dobře řízený, posiluje finanční výsledky podniku.

Vezmou-li se v úvahu uvedená tvrzení o důležitosti lidského kapitálu a jeho vlivu na finanční výsledky podniku, stoupá význam vhodného hodnocení výkonnosti lidského kapitálu jako významného činitele výkonnosti podniku. Nabízí se tedy otázka, jak hodnotit výkonnost lidského kapitálu ve vztahu k podnikové výkonnosti?

Předložená práce tedy vychází z uvedeného předpokladu o pozitivním vlivu lidského kapitálu na finanční výsledky a přitom hledá odpověď na zmíněnou otázku. Které oblasti lidského kapitálu jsou důležité ve vztahu k výkonnosti podniku?

Práce se zaměřuje na předložení návrhu modelu hodnocení výkonnosti lidského kapitálu ve vztahu k podnikové výkonnosti v bankovním sektoru v ČR. Vychází ze současných dostupných literárních pramenů a využívá empirických výzkumných metod.

1 CÍL, ZAMĚŘENÍ A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Kapitola představuje stanovené cíle práce, její zaměření a odpovídající výzkumné otázky.

Hlavním cílem předložené práce je navrhnout a ověřit model zaměřený na hodnocení výkonnosti lidského kapitálu ve vztahu k podnikové výkonnosti v bankovním sektoru v České republice.

Hlavní cíl se skládá z následujících dílčích cílů:

1. Vytvoření teoretické základny na podkladě kritického zhodnocení současných literárních pramenů týkajících se oblastí výkonnosti lidského kapitálu a podniku.
2. Identifikace oblastí, které jsou významné při řízení výkonnosti lidského z hlediska zvoleného odvětví.
3. Určení relevantních proměnných v rámci vybraných oblastí hodnocení výkonnosti lidského kapitálu.
4. Výzkum míry významnosti vybraných proměnných na základě dotazování.
5. Vyhodnocení primárních dat a návrh modelu hodnocení výkonnosti lidského kapitálu ve vztahu k podnikové výkonnosti ve zvoleném odvětví.
6. Ověření modelu (případová studie).

Vzhledem ke skutečnosti, že byly nalezeny empirické studie zabývající se vztahem hodnocení lidského kapitálu a podniku v rámci různých znalostně náročných odvětvích (pojišťovnictví - Jamal and Saif, 2011; farmaceutický průmysl - Alipour et al., 2012, bankovníctví – Nzuve and Bundi, 2012)¹, nabízí se volba odvětví dle uvedeného kritéria. Zvoleným odvětvím je bankovní sektor v České republice (dále jen ČR), protože k němu nebyly nalezeny relevantní tuzemské empirické studie. V rámci bankovního sektoru jsou základním souborem všeobecné obchodní banky v ČR.

¹ Jmenovaná odvětví jsou vedena jako znalostně náročné sektory dle Matouškové (2006) a Lexy a Rojíčka (2007).

S přihlédnutím ke složitosti a rozsáhlosti systému řízení všeobecné obchodní banky v ČR se návrh modelu soustředí na první linii managementu a jí podřízené obchodní pozice v rozsahu 5 až 13 zaměstnanců včetně.

Na základě vytyčených cílů a studia literárních zdrojů jsou stanoveny 2 hlavní výzkumné otázky:

1. Jaké oblasti lidského kapitálu jsou významné při jeho hodnocení výkonnosti ve vztahu k výkonnosti všeobecné obchodní banky v ČR?
2. Jaká je míra významnosti identifikovaných proměnných v rámci vybraných oblastí hodnocení výkonnosti lidského kapitálu?

Na uvedené výzkumné otázky se hledají odpovědi s využitím empirických výzkumných metod.

2 SOUČASNÁ ÚROVEŇ POZNÁNÍ

Kapitola předestírá teoretické poznatky na poli lidského kapitálu a podnikové výkonnosti. V první podkapitole je vymezen pojem lidský kapitál. Poznatky o této problematice jsou dále představeny z ekonomického a manažerského pohledu. Druhá podkapitola se zabývá podnikovou výkonností a jejím hodnocením. Další podkapitola spojuje daná témata. Jako poslední podkapitola je zařazeno seznámení se s fungováním bankovního sektoru v ČR.

V nové ekonomice objekt řízení existuje jen v podobě lidské bytosti. Je hlavním výrobním faktorem, kapitálem a současně zaměstnancem organizace. Proto je viděn nejen jako pracovní síla, ale i jako hlavní výrobní kapitál. Dle podnikatele a manažera Merloniho „lidský kapitál nahradil finanční kapitál“ (Vojtovič, 2011, s. 138).

2.1 Lidský kapitál

Príslušná podkapitola se soustředí na definování a vysvětlení pojmu lidský kapitál. V druhé části představuje současná makroekonomická i mikroekonomická východiska k tomuto fenoménu. Podkapitola je ukončena výkladem managementu lidského kapitálu.

2.1.1 Vymezení pojmu lidský kapitál

První část, které otevírá téma lidského kapitálu, se věnuje vymezení uvedeného pojmu. V navazující části jsou uvedeny vybrané souvislosti s lidským kapitálem.

Otázkou lidských dovedností se zabýval už Adam Smith ve své knize Pojednání o podstatě a původu bohatství národů² poprvé vydané v roce 1776 (Vojtovič, 2011). Adam Smith zahrnul **lidský kapitál** do skupiny hmotných aktiv a vymezil ho jako dovednosti a schopnosti lidských bytostí. Tyto dovednosti mohou být posuzovány jako stroje, které mají vlastní náklady a generují zisky (Kiker, 1966).

Dle Holmana et al. (1999) pojem lidský kapitál zavedl do ekonomie Milton Friedman. Dle Armstronga (2007) tento termín pochází od Theodora Schultze. Oba jsou významní

² An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations

představitelé chicagské školy, která vyznávala víru ve svobodné trhy, jejich schopnost efektivně alokovat zdroje a rozdělovat důchody, a podstatně rozpracovala téma lidského kapitálu. Především práce Theodora Schultze a Gary Beckera (Holman et al, 1999).

Gary Becker se nejvíce zasloužil o rozpracování teorie lidského kapitálu (Holman et al., 1999). V dnešní době je obecně přijímaná právě jeho definice (Mazouch a Fischer, 2011). Becker (1962) definuje lidský kapitál jako budoucí skutečný příjem pocházející z lidských zdrojů.

Organizaci pro hospodářskou spolupráci a rozvoj ³ (2002, p. 119; dále jen OECD) definuje „*lidský kapitál jsou znalosti, dovednosti, schopnosti a vlastnosti jednotlivce, které umožňují vytváření osobního, sociálního a ekonomického blaha*“. Odmítá přirovnání lidí ke strojům a zdůrazňuje, jak důležitou roli lidský kapitál hraje ve vzdělaných státech.

Samuelson a Nordhaus (2007, s. 252) za lidský kapitál označují „*objem užitečných a cenných znalostí osvojených v procesu vzdělávání a praxe*“.

Z pohledu **makroekonomie**, která se zabývá celkovou spotřebou domácností, lze definovat lidský kapitál jako „*souhrn lidského kapitálu všech občanů země*“ (Soukup et al., 2010, s. 488).

Z pohledu **mikroekonomie**, vědy zkoumající chování dílčích ekonomických subjektů a vývoj jednotlivých trhů (výrobků a služeb, výrobních faktorů), se lidský kapitál chápe jako „*zásoba kvalifikace, kterou si pracovník vytvořil a která je schopná přinášet důchod*“ (Jurečka et al., 2010, s. 263).

Mezi současnými zahraničními **manažerskými přístupy** lze nabídnout definici Armstronga (2007, s. 50), který píše „*jsou to skutečné znalosti, dovednosti a schopnosti jedinců, co vytváří hodnotu, a to je důvod, proč je nutné zaměřit pozornost na nástroje získávání, stabilizace, rozvíjení a uchovávání lidského kapitálu, který tito jedinci představují*“.

³ Organisation for Economic Co-operation and Development.

Bontis (nedatováno) vysvětluje lidský kapitál jako zásobu znalostí jednotlivce v organizaci. Dané znalosti zůstávají především v hlavách zaměstnanců a je obtížné je uspořádat a převést. Bontis a Fitz-enz (2002) vystihují podstatu lidského kapitálu jako sdílené znalosti zaměstnanců podniku.

Mezi českými osobnostmi, které se podílejí na rozšíření a/nebo prohloubení tématu lidského kapitálu, lze jmenovat Koubka (2010) a Valenčíka (2008).

Koubek (2010, s. 1) uvádí: *„Lidský kapitál je tvořen vrozenými schopnostmi a osvojenými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a přístupy (chováním). Je to rozhodující zdroj tvorby hodnot. Vrozené schopnosti, znalosti, dovednosti, zkušenosti a přístupy se však stávají lidským kapitálem pouze tehdy, když jsou k tvorbě hodnot využívány, když jsou jakožto kapitál investovány.“*

Valenčík (2008) definuje lidský kapitál jako *„souhrn schopností člověka nabytých prostřednictvím výchovy, výcviku a zejména vzdělání, který se projevuje peněžními i nepeněžními příjmy, které má jeho nositel, případně další subjekty“*.

Mazouch a Fischer (2011, s. 2) vysvětlují lidský kapitál v širším pojetí jako *„jakoukoliv kapacitu schopnou produkovat zisk a reprodukovat sama sebe ve stejné či rozšířené podobě, schopnou nejen akumulace, ale i směny, konverze a rozšířené produkce“*.

Předložená práce chápe pojem lidský kapitál z pohledu ekonomie jako *zásobu vrozených vlastností a získaných znalostí, zkušeností a dovedností v procesu vzdělávání a praxe, které společně generují příjem a jsou nedílně spojeny s pracovními silami*.

V oblasti podnikového řízení Baghel (2011) konstatuje, že lidé v podnicích jsou důležitým a podstatným aktivem, které přispívá k rozvoji a růstu stejným způsobem jako fyzická aktiva typu stroje a peníze. Společný přístup, dovednosti a schopnosti lidí přispívají k produktivitě podniku.

Mayo (2007) zároveň připouští, že s nimi nemůže být zacházeno jako s hmotnými aktivy. Jejich přispění je individuální a proměnné, proto nemohou být oceňovány stejným způsobem. Spokojenost zaměstnanců je jedna z klíčových oblastí, protože na

nich všechno závisí (jejich schopnosti, kreativita, dovednosti, aj.). Zaměstnanci řídí hmotný majetek a zároveň udržují a rozvíjejí ten nehmotný.

Lidský kapitál je víceméně možné považovat za dynamickou veličinu (Vodák a Kucharčíková, 2011). Armstrong (2007) mluví o lidském kapitálu⁴ v případě zkoumání dat, která informují vedení podniku o strategickém investování a operativním rozhodování.

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou v pracovněprávním vztahu s žádnou organizací. Právě naopak to vidí Koubek (2010), který přináší vysvětlení o tom, že existuje paralela mezi lidským kapitálem a kapitálem peněz. Peníze se stávají kapitálem, pokud jsou dále investovány a používány pro tvorbu hodnot. Peníze uložené doma v zásuvce se nepovažují za kapitál. Stejně tak přistupuje k lidskému kapitálu. Schopnosti, aj., které lidé mají, ale nezapojují je do tvorby hodnot a zůstávají nevyužity, nepředstavují lidský kapitál, ale nanejvýše potenciální lidský kapitál.

Předložená práce v oblasti managementu vymezuje termín lidský kapitál jako *soubor znalostí, dovedností, zkušeností získaných vzděláváním a praxí a vrozených vlastností jedince, které přispívají k rozvoji podniku nejen v hospodářské oblasti, ale také v oblasti společenské, environmentální, aj.*

Lze shrnout, že z pohledu ekonomie je lidský kapitál chápán jako další výrobní faktor, a proto se přirovnává ke strojům a budovám. Z pohledu managementu se lidský kapitál považuje za velmi důležité aktivum podniku, ale nemůže se s ním zacházet jako s fyzickým kapitálem. Pro potřeby této práce se lidský kapitál chápe jako kapitál, je-li využitý v organizaci. Stejně jako Koubek (2010).

⁴ Dle Armstronga (2007) je rozdíl mezi pojmy lidský kapitál a lidské zdroje. Termín lidské zdroje používá v případě strategického řízení lidí v organizaci, kteří v ní pracují a přispívají tak k dosažení cílů společnosti. Vodák a Kucharčíková (2011) shodně píše, že lidské zdroje představují lidé v organizaci. Lidé, kteří vykonávají činnost, ve které se seberealizují a provádějí ji na základě vlastního rozhodnutí.

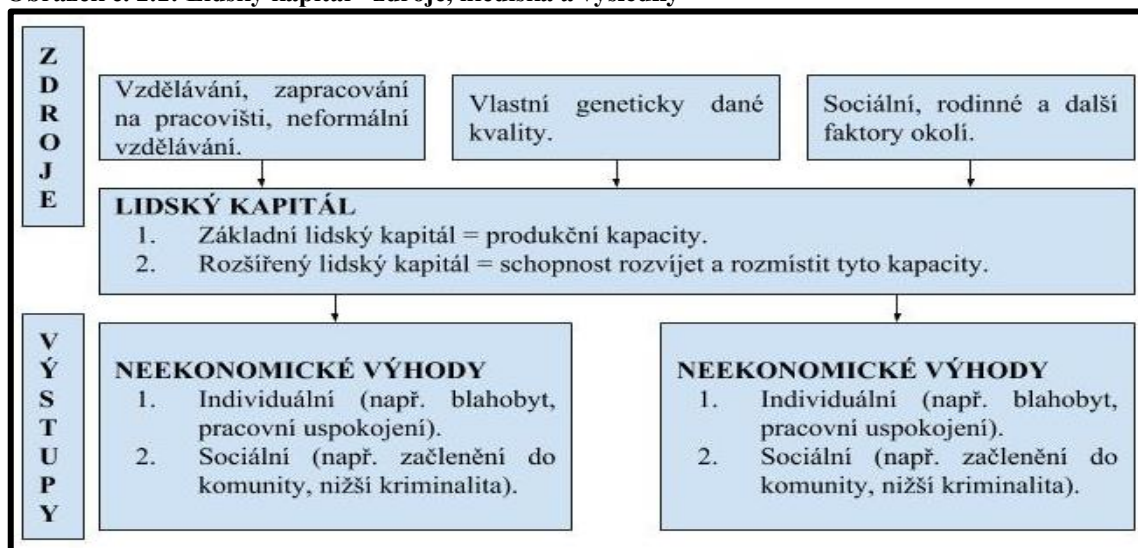
2.1.1.1 Aspekty lidského kapitálu

V následující části jsou vysvětleny pojmy související s lidským kapitálem. Jedná se o zdroje a využití, specifický a obecný lidský kapitál, jeho akumulace a amortizace.

Vojtovič (2011) uvádí, že definice lidského kapitálu je možné rozdělit do dvou skupin – **zdroje** lidského kapitálu a **jejich využití**. Většinou autoři chápou zdroje jako formální vzdělání a využití jako ekonomické zisky. Na lidský kapitál lze také nahlížet v širším úhlu pohledu. A v takovém případě lidský kapitál ovlivňuje celková výchova člověka, všechny druhy vzdělání a kultury. V důsledku toho využití lidského kapitálu jsou nejen ekonomické zisky, ale i psychické a sociální.

Dle Mazoucha a Fischera (2011) je možné rozdělit lidský kapitál na dvě vzájemně propojené části. Produktivní schopnosti a vlastnosti (řemeslné dovednosti, fyzická síla, analytické myšlení, aj.) představují první **základní lidský kapitál**. Díky druhé části, tzv. **širší lidský kapitál**, lze jednotlivé složky základního lidského kapitálu uplatňovat a rozvíjet. Jedná se o schopnost učit se nové věci, najít vhodné zaměstnání, aj. Více obrázek č. 2.1 (OECD, 2002).

Obrázek č. 2.1: Lidský kapitál - zdroje, hlediska a výsledky



Zdroj: OECD, 2002, p. 120

Výše uvedené členění je uplatněno u Modelu Excellence Evropské nadace pro řízení kvality⁵ (dále jen EFQM). Více část 2.1.3.1 a 2.2.1.1.

Další autoři mluví o **obecném a specifickém lidském kapitálu**. Obecný lidský kapitál je důležitý pro všechny potenciální zaměstnavatele. Vytváří se formálním vzděláním. Specifický lidský kapitál zahrnuje znalosti a dovednosti hodnotné pouze pro konkrétního zaměstnavatele. Příkladem specifického lidského kapitálu může být odborník na podnikový informační systém (Marimuthu et al. 2009). Dle Kameníčka (2003) převážná část výcviku na pracovním místě nepatří ani mezi dokonale specifický, ani mezi dokonale všeobecný, ale vyšší měrou zvyšuje produktivitu v podnicích, které tento výcvik poskytují, a proto spadá spíše do sféry definice specifického výcviku.

Vojtovič (2011) mluví také o **akumulaci a amortizaci lidského kapitálu**. Akumulace lidského kapitálu v podniku nebo celkově ve společnosti představuje společenské dědictví. Všechno, čeho člověk dosáhl, je uloženo v lidské paměti a rozvíjí se dál. Jedná se o růst vědomostí, např. poznatek rodí poznatek, předávání získaných znalostí mladší generaci, zaměstnanci získávají vědomosti formou vzdělávání. Amortizace lidského kapitálu může být v podobě fyzického opotřebování zaměstnance, např. v důsledku stáří, choroby, morálního potřebování v důsledku zaostávání za novými trendy.

Lze shrnout, že zdrojem lidského kapitálu se rozumí vzdělání, příp. výchova a kultura, a využitím lidského kapitálu se chápou ekonomické zisky, příp. psychické a sociální. Základní a širší lidský kapitál představují dvě vzájemně propojené složky. Specifický lidský kapitál je velmi významný pro podniky.

Akumulace lidského kapitálu znamená společenské dědictví toho, co člověk vytvořil. Amortizaci lidského kapitálu si lze představit jako fyzické opotřebování pracovníka.

⁵ European Foundation for Quality Management.

2.1.2 Ekonomické teorie

Lidský kapitál ovlivňuje ekonomii současně ve dvou rovinách: makro a mikro. Jednotlivé části práce se zabývají uvedenými oblastmi ekonomie v souvislosti s lidským kapitálem.

Ekonomie jako věda předkládá vlastní pohled na lidský kapitál. Pohybuje se na trhu výrobních faktorů, neboli vstupů, které jsou práce, půda a kapitál. Právě uvedený kapitál v sobě ukrývá kromě kapitálových statků a finančního kapitálu i ten lidský (Hořejší et al., 2010).

Dle Blažka et al. (2003) hraje lidský kapitál zásadní roli v rozvoji jedince a jeho osobní stabilizace, ale také v rozvoji státu a růstu hrubého domácího produktu (dále jen HDP). Ekonomické subjekty (jedinec, podnik, stát) investují do svého rozvoje, protože očekávají vyšší příjmy díky více širším a/nebo hlubším znalostem (Hořejší et al., 2010).

2.1.2.1 Makroekonomická východiska

Následuje část o lidském kapitálu z pohledu makroekonomie.

Lidský kapitál, společně s dalšími formami kapitálu patří mezi základní faktory, které ovlivňují hospodářský růst státu. Je třeba se starat o jeho kvalitu programy pro zdravotní péči a vzdělávacími systémy (Samuelson a Nordhaus, 2007).

Hospodářský růst státu znamená růst kapacit hospodářství ve výrobě zboží a služeb, které lidé požadují. Oblast hospodářského růstu podmínila vznik mnoha modelů. Známými modely hospodářského růstu jsou Solowův, nejznámější neoklasický růstový model, a AK model, součást teorie endogenního růstu (Soukup et al., 2010). Solowův model, ze kterého se vychází při vysvětlování vlivu lidského kapitálu na hospodářský růst, a AK model jsou představeny v následujícím textu.

Významným závěrem, který plyne ze **Solowova modelu**, je tvrzení o procesu postupného sblížování ekonomické úrovně jednotlivých zemí. Model má za to, že práce je identická ve všech zemích, tj. vzdělání a kvalifikace jsou shodné. Také se používají nejlepší dostupné technologie. Ale chudší země mají často horší vzdělávací systémy a

méně kvalifikovaných pracovníků a to brání v používání vyspělých technologií, takže ke sbližování ekonomické úrovně jednotlivých zemí nedochází. Příčinou je lidský kapitál. Vysvětlení je následující (Soukup et al., 2010).

Produkční funkce formalizuje vztah mezi potenciálními výrobky a službami a zdroji hospodářského růstu (Soukup et al., 2010). Lze stanovit dle vzorce č. 2.1.

Vzorec č. 2.1

$$Y = Af(K, L, H),$$

kde Y = reálný produkt,

L = pracovní výkon lidí se základním vzděláním,

K = kapitál,

H = lidský kapitál jako nezávisle proměnné množství použitých výrobních faktorů,

A = současná úroveň technologie.

Zdroj: SOUKUP et al., 2010, s. 489

Produkční funkce pak udává maximální produkt, který lze vyrobit z různých objemů výrobních faktorů (Soukup et al., 2010).

Vyspělá země s vyspělým vzdělávacím systémem a s mnoha kvalifikovanými pracovníky pak vykazuje odlišnou produkční funkci oproti zemím, které mají poměrně málo kvalifikovaných pracovníků. Důsledkem toho pak je vyšší produkt na obyvatele a vyšší životní úroveň v zemi vybavené dostatkem kvalifikovaných pracovníků (Soukup et al., 2010).

Úvahu lze vysvětlit následovně. Hospodářství s nižší úrovní lidského kapitálu dosahuje produkční funkce y_0 , ekonomice s vyšší zásobou lidského kapitálu je přiřazena produkční funkce y_1 . Míra opotřebení kapitálu n a míra růstu obyvatel δ jsou v obou zemích stejná. Opotřebení je proporcionální vzhledem k zásobě kapitálu $(n + \delta)k$. Míra úspor je také stejná, ale je odvozena z produkční funkce, a proto zemi s nižší zásobou lidského kapitálu odpovídá funkce úspor s_0y , míra úspor druhé země je s_1y . Ekonomika s vyšším objemem lidského kapitálu má větší zásobu kapitálu k^*_1 , ale také vyšší příjem na hlavu y^*_1 a větší spotřebu na jednoho obyvatele (Soukup et al., 2010). Více příloha č. 1 – Vliv lidského kapitálu.

V uvedeném modelu se uvažuje technologický pokrok jako exogenní veličina. Pokud se bude uvažovat jako endogenní veličina, dojde se k endogenním modelům hospodářského růstu. Jejich vysvětlení je znázorněno na **AK modelu** (Soukup a kol., 2010).

Produkční funkce v tomto modelu má tvar dle vzorce č. 2.2.

Vzorec č. 2.2

$$Y = A K,$$

kde $A = A > 0$ je konstanta odrážející úroveň technologie,

K = celkový kapitál je součtem fyzického kapitálu a znalostního kapitálu, který tvoří nové technologie a lidský kapitál.

Zdroj: SOUKUP et al., 2010, s. 494

Výše produktu y závisí na velikosti zásoby kapitálu k . Přírůstek zásoby kapitálu je dán investicemi i , které pocházejí z úspor s . Zásoba kapitálu se snižuje důsledkem jeho opotřebení. Výše opotřebení kapitálu závisí na velikosti zásoby kapitálu k a míře opotřebení δ (Soukup et al., 2010).

Pro hospodářský růst je rozhodující vztah úspor a míry opotřebení. Pokud jsou úspory vyšší než míra opotřebení, dochází k neustálému růstu produktu nezávisle na vnějším technologickém pokroku. Jestliže je to obráceně, postupně se úspory blíží k nule a k hospodářskému růstu nedochází (Soukup et al., 2010).

Znázornění zmíněné myšlenky je v příloze č. 1 – AK model. Produkční funkce ($y = k$) v AK modelu má tvar přímky. Tvar linie investic ($i = s y$) závisí na průběhu funkce a musí mít při konstantní míře úspor také podobu přímky. V ilustrovaném příkladu je opotřebení kapitálu (δk) nižší než vytvořené úspory. Tak vznikají investice, roste zásoba kapitálu a permanentně roste produkt na obyvatele (Soukup et al., 2010).

Dále z uvedeného plyne, že se rozdíl mezi dvěma zeměmi postupem času zvětšuje, mají-li odlišnou výchozí zásobu kapitálu. Poslední závěr se týká hospodářské politiky státu. Jestliže se stát rozhodne zvýšit míru úspor v zemi a následně i investice, natrvalo zvýší hospodářský růst země (Soukup et al., 2010).

K investicím patří také investice do lidského kapitálu. Částky vynaložené na vzdělání, vědu a výzkum mají vliv na hospodářský růst státu. Znalosti mají podobu veřejných statků a výzkum je financován z veřejných zdrojů. Hospodářská politika pak změnami veřejných výdajů na vzdělání, vědu a výzkum ovlivňuje hospodářský růst v zemi (Soukup et al., 2010).

Investice do lidského kapitálu se projevují především v technologických změnách. Zdrojem očekávání vyšší úrovně bohatství a životní úrovně jsou už současné investice do lidského kapitálu. Nyní je hlavním zdrojem růstu životní úrovně výroba informací v podobě nových vědomostí a poznatků (Vojtovič, 2011).

V souladu s uvedenou teorií Aggrey et al. (2010) píše, že akumulace lidského kapitálu může zajistit dlouhodobý hospodářský růst. Produktivitu obyvatel a následně růst HDP lze zvýšit investicemi do lidského kapitálu formou vzdělání a zdravotní péče (Manton et al., 2009). Vyšší úroveň lidského kapitálu, tj. více vzdělanosti, více finančních a/nebo nefinančních výnosů plyne pro stát (HDP a daňové příjmy),(Cornachione, 2010).

Existuje pozitivní závislost mezi vysokoškolskými jako pracovní silou a produktivitou práce měřenou jako HDP na odpracovanou hodinu. Zároveň je potvrzena negativní závislost mezi osobami se základním vzděláním a produktivitou práce (Kubík, 2009).

Praktické problémy hospodářského růstu ve vztahu k lidskému kapitálu studoval už Theodore Schultz, který se zajímal ekonomii rozvojových zemí. Mluví o kvalitě populace, která se odvíjí od lidského kapitálu, jeho vzdělání. Vzdělaný lidský kapitál vyžaduje investice a s tím spojené náklady, které jsou odůvodnitelné, jen pokud přinesou odpovídající výnosy. Pokud lidé vidí, že investice do vzdělání nese výnosy, budou investovat. Následně se zvedne i kvalita populace. Zisky z přírůstku populace jsou vyšší než náklady. Ale takové investice se vyplácí jen v prostředí svobodné tržní směny, nikoliv v prostředí monopolů, privilegií a vládní regulace (Holman et al., 1999).

Theodore Schultz pohlížel na vzdělání a zdraví jako na lidský kapitál, který vlastníkovvi přináší výnosy, a do jeho získání si musí jednotlivec investovat sám (Holman et al., 1999).

Závěr, který plyne ze Solowova modelu při řešení otázky hospodářského růstu, je, že dochází k postupnému sbližování ekonomické úrovně jednotlivých zemí. Vloží-li se zde lidský kapitál, ke sbližování nedochází, protože vyspělá země vykazuje vyšší produkt na obyvatele a vyšší životní úroveň (Soukup et al., 2010).

Dle AK modelu je kapitál (znalostní a fyzický) příčinou postupného zvětšování rozdílu mezi zeměmi, mají-li odlišnou výchozí zásobu kapitálu. Jestliže se stát rozhodne zvýšit míru úspor v zemi a následně i investice, natrvalo zvýší hospodářský růst země (Soukup et al., 2010). Nyní je hlavním zdrojem růstu životní úrovně výroba informací v podobě nových vědomostí a poznatků (Vojtovič, 2011).

Theodore Schultz, zmiňuje kvalitu populace. Vzdělaný lidský kapitál vyžaduje investice a s tím spojené náklady, které jsou odůvodnitelné, jen pokud přinesou odpovídající výnosy (Holman et al., 1999).

2.1.2.2 Mikroekonomická východiska

Mikroekonomický přístup je vysvětlen v následující části.

Mikroekonomie zkoumá u lidského kapitálu jeho dopady na fungování organizace (Urbánek, 2006). Dané téma je rozvinuto v teorii lidského kapitálu, o jejíž rozpracování se nejvíce zasloužil Gary Becker z Chicagské školy. Další teorie jsou teorie signálů a filtru. Následuje představení jednotlivých teorií.

Teorie lidského kapitálu, stejně jako další ekonomické teorie, je založena na racionálním uvažování jedince, tj. lidské chování je výsledkem řady jeho rozhodnutí (Smart and Paulsen, 2011). Podle této teorie se člověk rozhodne investovat do vzdělání, které ovlivňuje jeho budoucí výnosy a zvyšuje hospodářský růst (Hartong and Brink, 2007).

Gary Becker uplatňuje nástroje mikroekonomické analýzy na vysvětlení chování jedince na principu komparace nákladů a výnosů každého rozhodnutí. Princip je zásadní pro rozhodnutí o investici do lidského kapitálu formou studia nebo péče o zdraví, aj. Jedinec se rozhoduje o svém studiu, výcviku na pracovišti a dalších vědomostech na základě srovnání výnosů a nákladů (Holman et al., 1999).

Výnosy představují nejen vyšší výdělky a lepší zaměstnání, ale zahrnují také další nepeněžní zisky. Náklady znamenají ušlou hodnotu času stráveného nad získáním těchto investic (Kopecká, 2011).

Dle této teorie se jedinec rozhoduje o délce a druhu studia až po výpočtu návratnosti prostředků do tohoto vzdělání. Uvedené tvrzení lze demonstrovat na příkladu vysokoškolsky a středoškolsky vzdělaných pracovníků s využitím nákladově-výnosové analýzy. Středoškolsky vzdělaný pracovník je zvolený etalon, takže výnosy a náklady se vztahují k vysokoškolsky vzdělanému pracovníkovi (Jurečka et al., 2010).

Náklady zahrnují nepřímé náklady (náklady obětované příležitosti, tj. ušlý výdělek v době vysokoškolského studia) a přímé náklady (výdeje na učebnice, aj.). Výnosy přinášejí vyšší mzdu pro vysokoškolsky vzdělaného pracovníka v porovnání se středoškolsky vzdělaným pracovníkem. Pokud jsou výnosy vyšší než náklady, bylo vysokoškolské vzdělání daného pracovníka efektivní z čistě ekonomického hlediska. Jestliže dojde k opačné situaci, bylo vysokoškolské vzdělání stejného pracovníka neefektivní (Jurečka et al., 2010).

Více příloha č. 1 - Srovnání výnosů lidského kapitálu a nákladů na jeho tvorbu
Vysvětlení pro grafické znázornění je následující. Výnosy pro vysokoškolsky vzdělaného pracovníka představuje plocha mezi věkově-výdělkovými liniemi obou pracovníků, která se získá výpočtem rozdílů výnosů pracovníků. Přímé náklady představují plochu pod osou věku. Nepřímé náklady pokrývají plochu, jež prezentuje ušlou mzdu, o kterou vysokoškolsky vzdělaný pracovník přichází po dobu studia (Jurečka et al., 2010).

Z tohoto pohledu je vzdělání výhodná investice pro zaměstnance i pro podniky. Více vzdělaný pracovník je výkonnější než méně vzdělaný a zaslouží si tedy vyšší mzdu a zároveň společnosti přinese vyšší výnosy.

Frank Knight považoval lidský kapitál za důležitý faktor překonání zákona klesajících výnosů (Vojtovič, 2011).

Lidským kapitálem se také zabývají další alternativní teorie např. teorie signálů nebo teorie filtru.

Představitelem **teorie signálů** je Michael Spence. Teorie uvádí, že tržní ceny, inzeráty, dosažené vzdělání aj. jsou chápány jako tržní signály. Na trhu práce uchazeč o zaměstnání (stejně jako prodejce statku) vysílá signály, např. dosažené vzdělání, kterými chce přesvědčit potenciálního zaměstnavatele (stejně jako kupce statku) o svých kvalitách (Kadeřábková a Soukup, 2001). Vysokoškolští absolventi vysílají signál zaměstnavatelům, že jsou pracovníky, od nichž se dá očekávat vysoká produktivita. (Jurečka et al., 2010). Dále Brewer a Picus (2014)

Teorie filtru chápe vzdělání jako informaci o výši a kvalitě lidského kapitálu, nikoliv jako nástroj ke zvyšování produktivity. Ve výši vzdělání vidí filtr, neboli prostředek, díky kterému lze uskutečnit výběr mezi vzdělanými jednotlivci podle jejich využitelných kvalit (Kopecká, 2011). Upřednostňuje tedy úroveň schopností a jiných vlastností, které jednotlivec má ještě před zahájením pracovního života (Fleischhauer, 2007). Více Arrow (1984).

Lidským kapitálem se také zabývá **teorie her**. Významnou roli zde hraje sociální kapitál, který se vztahuje na nositele lidského kapitálu a jeho začlenění v sociálních sítích (Valenčík a Bedretidinov, 2009). Oligopol svým rozhodnutím o rozsahu produkce a ceně ovlivňuje jiné podniky v odvětví, tj. ekonomický výsledek jednoho podniku závisí na činnosti jiného. Problém je v tom, že rozhodnutí podniku není předem známé, takže dochází k tomu, že reakce jedné organizace jsou odvozovány z předpokládaných reakcí jiných podniků a tyto reakce jsou opět odvozovány z očekávaných reakcí jiných organizací. Cíl maximalizovat zisk stanovený jedním podnikem závisí na jiných organizacích, které také chtějí maximalizovat zisk (Jurečka et al., 2010). Teorie her otevírá cestu k systematické analýze chování na nedokonale konkurenčních trzích. Má dobré uplatnění především při analýze konfliktů zájmů (Heissler a Valenčík, 2010). Podrobně Heissler a Valenčík (2010).

Lze shrnout, že ačkoliv lidským chováním se zabývá mnoho teorií, přístupy jsou navzájem odlišné. Každá teorie přináší nové závěry, přestože hodnotí stejný objekt.

Nejčastěji se lze setkat s teorií lidského kapitálu dle Gary Beckera. Dle této teorie se jedinec rozhoduje o délce a druhu studia při výpočtu návratnosti prostředků do tohoto vzdělání (Jurečka et al., 2010). Frank Knight považoval lidský kapitál za důležitý faktor překonání zákona klesajících výnosů (Vojtovič, 2011).

Další teorií je teorie signálů, která chápe dosažené vzdělání jedince jako signál, který je vysílán potenciálnímu zaměstnavateli (Jurečka et al., 2010). Neposlední v řadě stojí teorie filtru, která vidí úroveň dosaženého vzdělání jako filtr, který lze využít k výběru mezi jednotlivci (Kopecká, 2011).

2.1.3 Manažerské teorie

Následující část vysvětluje vztah lidského a intelektuálního kapitálu. Také se definuje management lidského kapitálu. Samostatné části se zabývají hodnocením lidského kapitálu a klasifikací metod.

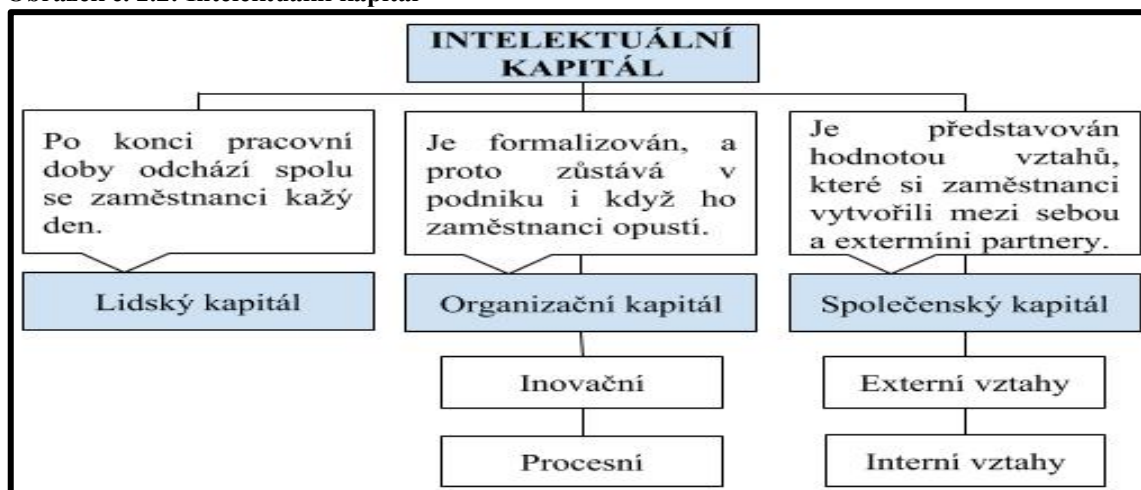
Manažerské styly 21. století se přiklání k řízení intelektuálního kapitálu a učící se organizaci (Fitz-enz, 2000). Z takového přístupu je patrný rostoucí význam znalostní společnosti a odklonem od industriální společnosti, tj. roste význam nehmotných aktiv jako zdroje prosperity podniku. Vzhledem k rostoucímu významu nehmotných aktiv některé organizace hovoří o **řízení intelektuálního kapitálu** (Vohralíková et al., 2008).

Intelektuální kapitál může zahrnovat patenty, technologie, informační systém, schopnosti vedení, znalosti zaměstnanců, aj. (Bianco, 2012).

„Intelektuální kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, dovedností a schopností, které jsou organizaci k dispozici a které přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu. Jde o nehmotné zdroje“ (Koubek, 2007, s. 27). Pro potřeby této práce je intelektuální kapitál chápán stejně.

Intelektuální kapitál společně s hmotnými zdroji tvoří tržní nebo celkovou hodnotu organizace (Koubek, 2007). Tento kapitál se projevuje při spojení s hmotnými aktivy v podobě přidané hodnoty, která vede ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Znázornění složek intelektuálního kapitálu je zachyceno na obrázku č. 2.2 (Pitra, 2009).

Obrázek č. 2.2: Intelektuální kapitál



Zdroj: PITRA, 2009

Intelektuální kapitál je chápán jako kombinace níže uvedených kapitálů:

- Lidský kapitál představuje znalosti zaměstnanců.
- Organizační kapitál, označován také jako strukturální, zahrnuje organizační postupy, procedury, systémy, kulturu, databáze, aj.
- Společenský kapitál nebo relační či kapitál vztahů, je veškerý kapitál spojený s partnery uvnitř organizace a v jejím okolí, např. vztahy se zákazníky, dodavateli nebo partnery ve výzkumu a vývoji (Vohralíková et al., 2008; Koubek, 2009).

Fitz-enz (2000) se shoduje s výše uvedeným členěním a navíc dodává duševní vlastnictví. Intelektuální kapitál je možné také třídit na lidský, strukturální a zákaznický. Zákaznický kapitál vyplývá ze vztahu organizace a zákazníků (Bureš, 2003; Horibe, 1999). Další možností je třídění na lidský, strukturální a informační. Informační kapitál zahrnuje dostupnost informačního systému a jiných aplikací potřebných pro podporu strategie podniku. Klíčovým prvkem je dostupnost relevantních informací z pohledu uživatele (Wagner, 2009). Některé specifické modely intelektuálního kapitálu dělí tento kapitál na lidský a strukturální a následně strukturální kapitál dělí na zákaznický a organizační (Dvořáková et al., 2007).

Hujňák (2000) intelektuálním kapitálem rozumí lidský kapitál a tzv. interní a externí kapitál. Lidský kapitál zahrnuje znalosti, motivaci a kompetence zaměstnanců. Interní kapitál obsahuje datové záznamy, firemní kulturu, organizační procesy, aj. Externí kapitál představuje zákaznickou, dodavatelskou, partnerskou síť a jméno společnosti.

Lidský kapitál jako hlavní složka intelektuálního kapitálu koresponduje se stále se častěji vyskytujícím konstatováním, že lidé jsou nejdůležitějším bohatstvím organizace. Lidé v organizaci už nejsou chápáni jako nákladová položka, ale jako aktiva, která se musí zhodnocovat investicemi (Koubek, 2007).

Předložené tvrzení dokazuje přístup k lidem jako ke kapitálu společnosti. Uvedená koncepce lidského kapitálu je kritériem příslušného managementu (Častorál, 2013).

Management lidského kapitálu je termín, který uznává nehmotná aktiva ve společnosti jako hnací sílu při tvorbě hodnoty (finanční i nefinanční). Hodnota je udržovaná a zvyšovaná jedinečně prostřednictvím lidí ať už jednotlivců nebo spolupracujících v týmu (Mayo, 2012).

O vzniku hodnoty při řízení lidského kapitálu píše také Armstrong a Taylor (2015, s. 110), který definuje řízení lidského kapitálu jako *„získávání, analyzování a předkládání zpráv informujících o vývoji v oblastech vytvářejících přidanou hodnotu, především v oblasti řízení lidí, strategické investování nebo operativní rozhodování na úrovni celého podniku stejně jako na úrovni první linie řízení“*. Stručněji se jedná o systematické hodnocení, jak politiky a postupy v oblasti řízení lidí vytvářejí hodnotu.

Ingham (2007) uvádí, že management lidského kapitálu identifikuje osoby, které jsou investory do svého osobního lidského kapitálu. Právě tato skutečnost vytváří hlavní zdroj hodnoty pro organizaci. Ukazuje, že daný jev může stoupnout v ceně, jestliže je odpovídajícím způsobem řízen.

Baron a Armstrong (2007) představují koncept managementu lidského kapitálu jako cílené měření a nejen měření. Definujícím znakem managementu lidského kapitálu je použití metrik jako průvodce při řízení lidí, které považuje za aktiva a zdůrazňuje, že konkurenční výhoda je získána strategickými investicemi do těchto aktiv prostřednictvím zapojení a udržení zaměstnanců a vzdělávacích a rozvojových programů. Management lidského kapitálu představuje most mezi lidskými zdroji a obchodní strategií.

Základní cíle managementu lidského kapitálu jsou:

- určit vliv lidí na podnik a jejich podíl na tvorbě hodnoty pro vlastníky;
- prokázat, že postupy lidských zdrojů produkují hodnotu prostřednictvím termínů jako je např. rentabilita;
- poskytnout vedení pro budoucí lidské zdroje a obchodní strategii;
- zajistit diagnostické a prediktivní data, která informují obchodní strategii a postupy za účelem zlepšení efektivity lidského managementu ve společnosti (Baron and Armstrong, 2007).

Častorál (2013, s. 22) představuje novou definici *„management lidského kapitálu je součástí metod managementu chápající a využívající lidi jako integrální kapitálovou složku ekonomické činnosti organizace. A to i v návaznosti na lidské zdroje, vstupující od organizace a na místo organizace v ekonomickém systému“*.

Cíle managementu lidského kapitálu respektují:

- přístup k lidem jako k lidskému kapitálu;
- měření a posuzování lidského kapitálu;
- vytváření kapitálových hodnot s pomocí lidského kapitálu;
- hodnocení výsledků; optimální rozložení a nasazení lidského kapitálu (Častorál, 2013).

Bláha (2013, s. 23) definuje *„manažerský postup, který, považuje hospodaření s lidmi, jakožto organizačním aktivem a kapitálem, za strategicky velmi důležité, a proto systematicky měří, analyzuje a hodnotí, jak personální politika a z ní vycházející praxe přispívá k tvorbě hodnoty v organizaci“*.

Předložená práce rozumí managementu lidského kapitálu jako *manažerskému přístupu k zaměstnancům jako ke kapitálu podniku, ze kterého vytváří konkurenční výhodu a podílí se na tvorbě hodnoty podniku pro vlastníky. Používá k tomu vhodně zvolené metriky. Výsledky předkládá strategickému řízení podniku a managementu lidského faktoru, kteří s nimi dále pracují*.

Lze uzavřít, že intelektuální kapitál představuje nehmotná aktiva v podniku. Existuje více výkladů, jak intelektuální kapitál následně dělit a co jednotlivé skupiny zahrnují.

Výše uvedené přístupy vždy shodně vyčleňují lidský kapitál, nejvýznamnější složku intelektuálního kapitálu. Jako další složku intelektuálního kapitálu uvádějí strukturální kapitál. Lze se setkat i s dělením na interní a externí intelektuální kapitál.

Management lidského kapitálu přistupuje k lidem jako ke kapitálu společnosti, který se podílí na tvorbě hodnoty pro vlastníky a je zdrojem konkurenční výhody.

2.1.3.1 Hodnocení lidského kapitálu

V následující části je představena podstata hodnocení lidského kapitálu. V dalších částech je zpracovaný přehled vybraných metod.

Hodnocení lidského kapitálu je důležitá činnost jak předkládá Baron a Armstrong (2007), kteří uvádí, že 86 % manažerů si cení svých zaměstnanců jako klíčového aktiva a 77 % věří, že jejich rozvoj je v souladu s obchodními cíli. Ale jen 68 % hodnotí jejich přínos (Baron and Armstrong, 2007). Pozornost věnovaná hodnocení zaměstnanců je nejvýznamnější faktor, který rozlišuje úspěšné firmy od těch méně úspěšných (Ingham, 2007).

Hodnocením lidského kapitálu se rozumí jakákoliv snaha hodnotit ty části procesu, ve kterých lidský kapitál vytváří hodnotu pro podnik (Huselid and Barnes, 2003). Jinak řečeno, je to hledání souvislostí, závislostí a v ideálních případech příčinných vazeb mezi různými soubory údajů o lidském kapitálu za použití statistických metod (Armstrong, 2007). Předložená práce hodnocení lidského kapitálu rozumí stejně.

Pro hodnocení lidského kapitálu bylo vyvinuto mnoho přístupů a metod, ale stále nebyl vymezen jednotný postup. Problémem často bývá kvantifikace vědomostí, schopností, dovedností, aj. (Vodák a Kucharčíková, 2011). A zároveň rostoucí význam kvalitativní stránky pracovního výkonu nad stránkou kvantitativní (Koubek, 2004). Často se zdůrazňují snadno zjištěitelné prvky pracovního výkonu, které nemusí mít velký význam. Zatím co jiné hůře dohledatelné mohou být podstatné a neopominutelné (Armstrong, 2011).

Lze shrnout, že hodnocení lidského kapitálu je aktuální téma důvodu přístupu k zaměstnancům jako k aktivu podniku.

Přístupy hodnotící intelektuální kapitál včetně lidského

Část textu seznamuje s vybranými metodami k hodnocení intelektuálního kapitálu, jejichž samostatným oddílem je lidský kapitál. Patří sem Model Navigator společnosti Skandia, Technology Broker a Intangible Asset Monitor.

Pro hodnocení intelektuálního kapitálu vyvinula společnost Skandia **model Navigator**. Jedná se o 164 ukazatelů rozdělených do pěti skupin: finanční kapitál, lidský kapitál, zákaznický kapitál, procesní kapitál, kapitál obnovy a rozvoje (Bontis, 2001). Z účetního hlediska je intelektuální kapitál nefinančním kapitálem podniku a patří na stranu pasiv, protože je to forma vypůjčeného kapitálu od zaměstnanců, zákazníků, aj. Jeho hodnotu vyvažuje goodwill, technologie a způsobilosti (Landa, 1999). Příklady používaných ukazatelů pro hodnocení lidského kapitálu, např. pohyb zaměstnanců, průměrná doba práce pro organizaci (Zouharová, 2010). Více tamtéž.

Technology Broker vyjadřuje hodnotu intelektuálního kapitálu prostřednictvím auditu tohoto kapitálu, který se člení do čtyř skupin: tržní aktiva, lidsky zaměřená aktiva, aktiva intelektuálního vlastnictví a infrastrukturní aktiva. Celý audit se skládá ze 178 otázek. Jsou převážně kvalitativního charakteru (Slee, 2011). Po skončení auditu se prostřednictvím jedné ze tří metod vyčíslí hodnota intelektuálního kapitálu v příslušné měně. První, nákladová, metoda je postavena na stanovení výše nákladů, které by podnik musel uhradit v případě jeho nahrazení. Druhá tržní metoda, posuzuje jeho hodnotu na základě tržního srovnání. Poslední příjmová metoda hodnotí intelektuální kapitál podle jeho schopnosti generovat příjem (Bontis, 2001). Slabinou daného přístupu je, že konverze do kvantitativního charakteru není přímá (Slee, 2011).

Lidsky zaměřená aktiva představují kreativitu, schopnost řešit problémy, vůdcovství, dovednosti zaměstnanců (Zouharová, 2011). Možné otázky jsou např. poskytuje podnik svým zaměstnancům možnost konzultací v oblasti vzdělání; je filozofie managementu aktivum nebo pasivum (Bontis, 2001). Více Bontis (2001).

Model Intangible Asset Monitor rozděluje intelektuální kapitál na vnitřní strukturu, vnější strukturu a individuální kompetence, které představují zaměstnanci. U každé skupiny se hodnotí efektivita, stabilita a růst/obnovování (Martí, 2003).

Individuální kompetence představují vzdělání, zkušenosti, znalosti, aj. (Martí, 2003). Možné ukazatele pro individuální kompetence v oblasti efektivita je poměr odborníků v podniku, v oblasti stabilita průměrný věk, a v oblasti růst/obnovování vzdělávací náklady (Bontis, 2001). Více tamtéž.

Lze uzavřít, že ačkoliv jsou uvedené metody komplexního charakteru, problematiku hodnocení lidského kapitálu mají dobře zpracovanou.

Přístupy hodnotící lidský kapitál vyvinuté z hodnocení intelektuálního kapitálu

Následuje přehled vybraných modelů, které se původně zabývaly hodnocením intelektuálního kapitálu a následně se z nich vyvinuly samostatné přístupy. Vybrané koncepty jsou Scorecard lidského kapitálu (dále jen HC Scorecard⁶), benchmarkingový systém lidského kapitálu a účetnictví lidského kapitálu. Je zde přiřazen i Model Excellence organizace EFQM, protože umožňuje hodnotit lidský kapitál.

HC Scorecard je doplňující nástroj konceptu Balanced Scorecard (dále jen BSC) zaměřený na podnikovou vyrovnanou výkonnost v oblasti lidského kapitálu (Becker et al., 2001). Čtyři body karty vyváženého skóre personálního oddělení jsou schopnosti, postupy, systémy a zboží personálního oddělení (Armstrong, 2007).

Dle **benchmarkingu lidského kapitálu**, vyvinutého z benchmarkingového systému intelektuálního kapitálu, se nejdříve sbírají „*tvrdá data*“, např. o produktivitu, míru fluktuace, aj. Dále se pokračuje „*měkkými daty*“, např. názory zaměstnanců, způsoby vedení, aj. (Dvořáková et al., 2007). Benchmarkingem získané informace jsou cenné pro vedení. Lze je využít pro stanovení úrovně, se kterou se mohou následně poměřovat, a pro vybudování konkurenceschopnosti (Ulrich, 2009).

Účetnictví lidského kapitálu, odvozené z účetnictví intelektuálního kapitálu, je proces, který zahrnuje hodnocení nákladů v souvislosti s náborem, výběrem, zaměstnáním, výcvikem a rozvojem lidského kapitálu. Účetnictví lidského kapitálu zachycuje změny v lidských zdrojích v průběhu času. Cílem je zhodnotit návratnost investic do lidského kapitálu, vyjádřit cenu lidského kapitálu v podniku, a předložit managementu a investorům informace o lidském kapitálu (Bose, 2010).

⁶ Human Capital Scorecard.

Model Excellence, krátce popsáný v části 2.2.1.1, se dívá na lidský kapitál ze dvou rovin, z roviny předkladů a z roviny výsledků. Tento přístup odpovídá tvrzení Vojtoviče (2011), který se dívá na lidský kapitál jako na zdroje a využití, příp. zdroje a výstupy dle Mazoucha a Fišera (2011). Více Marinič (2008)

Lze konstatovat, že uvedené metody nabízí komplexní a systematický pohled na hodnocení lidského kapitálu.

Přístupy hodnotící návratnost lidského kapitálu

V navazující části jsou prezentovány vybrané možnosti stanovení návratnosti lidského kapitálu dle Fitz-enze (2000) a dalších.

Návratností investic do lidského kapitálu se zabývá Fitz-enz (2000). Předkládá řadu ukazatelů, které hodnotí lidský kapitál a jeho přispění k podnikovým cílům. Velmi rozšířeným se stal ukazatel ekonomická přidaná hodnota lidského kapitálu (dále jen HEVA⁷), ukazatel návratnosti investic do lidského kapitálu (dále jen HC ROI⁸) a ukazatel ziskovosti průměrného zaměstnance (dále jen HCVA⁹), (Fitz-enz, 2000).

Ukazatel HEVA vychází z ukazatele EVA^{TM10}, tj. ekonomická přidaná hodnota (dále jen ekonomický zisk). Informuje, zda vedení podniku vytváří reálnou přidanou ekonomickou hodnotu. Hodnota ukazatele by tedy měla být kladná (Kislingerová et al., 2010). Dle Fitz-enze (2000) obdobně pracuje i ukazatel HEVA, vzorec č. 2.3.

Vzorec č. 2.3

$$HEVA = \frac{NOPAT - \text{náklady kapitálu}}{FTE's},$$

kde NOPAT = provozní zisk po zdanění,

FTE's = počet zaměstnanců na plný úvazek, zaměstnanci na částečný úvazek se přepočítávají,

náklady kapitálu = úroky, odpisy, amortizace a náklady vlastního kapitálu.

Zdroj: FITZ-ENZ, 2000, p. 32

⁷ Human Economic Value Added.

⁸ Human Capital Return on Investment.

⁹ Human Capital Value Added.

¹⁰ EVATM je obchodní značka Stern Steward & Company (Mejstřík et al., 2014).

Ukazatel HC ROI určuje, jaké výnosy přinese každá jednotka měny investovaná do pracovníka, tj. mzda a benefity (Kislingarová et al., 2010). Ukazatel má tvar dle vzorce č. 2.4.

Vzorec č. 2.4

$$HC\ ROI = \frac{\text{příjmy} - (\text{náklady} - \text{mzdy, benefity})}{\text{mzdy, benefity}}$$

Zdroj: FITZ-ENZ, 2000, p. 36

Ukazatel HCVA vyjadřuje ziskovost průměrného zaměstnance. Indikátor má tvar dle vzorce č. 2.5.

Vzorec č. 2.5

$$HCVA = \frac{\text{výnosy} - (\text{náklady} - \text{mzdy, benefity})}{FTE's}$$

Zdroj: FITZ-ENZ, 2000, p. 49

Autor metody **monitor lidského kapitálu** je Andrew Mayo. Mayo (2007, p. 78) vytvořil vzorec, který určuje hodnotu lidského kapitálu, tzv. hodnotu lidského jmění (dále jen HAW¹¹), vzorec č. 2.6.

Vzorec č. 2.6

$$HAW = EC * IAM,$$

kde HAW = hodnota lidského kapitálu,

EC = mzdy a benefity,

IAM = multiplikátor individuální hodnoty.

Zdroj: MAYO, 2007, p.78

Hodnota lidského jmění je součin nákladů na zaměstnávání a multiplikátoru individuální hodnoty. Dle Armstronga (2007) není důležité absolutní vyjádření ukazatele. Podstatné je sledovat, zda je trend rostoucí nebo klesající.

Druhá složka rovnice je váženým průměrem schopností, růstového potenciálu, osobního přispění a respektování hodnot, které předkládá organizace. Jestliže míra schopností zaměstnance je velmi nízká, získá 0,5 bodů. Pokud je nízká, dostane 1 bod, pokračuje se až do výše 2 bodů. U zbylých faktorů se postupuje obdobně. Společnost si dle svého uvážení přiřadí buď stejné, nebo různé váhy jednotlivým faktorům. Součet vah je 100 (Mayo, 2007).

¹¹ Human Asset Worth.

Metodu Saratoga zaštituje stejnojmenný institut (součástí PricewaterhouseCoopers International Limited, dále jen PwC) Představuje světovou špičku v oblasti stanovení hodnoty lidského kapitálu. Poskytuje kolem 60 ukazatelů rozdělených do několika oblastí (PwC, 2013). Více tamtéž. Lze užít benchmarking (Giehl and Moss, 2009).

Index lidského kapitálu dle Watsona Wyatta, který zkoumal vazbu mezi postupy řízení lidského kapitálu a tržní hodnotou. Identifikoval čtyři hlavní kategorie aktivit v oblasti lidského kapitálu, které mohou být spojeny tvorbou přírůstku hodnoty pro akcionáře. Jsou to celkové odměny a odpovědnost (vliv na tržní hodnotu – 16,5%), vysokoškolsky vzdělaná flexibilní pracovní síla (vliv na tržní hodnotu – 9%), získávání a stabilizace pracovníků (vliv na tržní hodnotu – 7,9%), poctivost v komunikaci (vliv na tržní hodnotu – 7,1%); (Kocianová, 2012).

Lze shrnout že, ukazatelé návratnosti investic do lidského kapitálu jsou ukazatelé, u kterých je třeba dosáhnout rostoucího trendu. Metoda Saratoga je komplexní přístup pro stanovení hodnoty lidského kapitálu.

2.1.3.2 Klasifikace metod hodnocení lidského kapitálu

Literatura nabízí mnoho způsobů jak velké množství metod pro hodnocení lidského kapitálu dělit. Vybrané klasifikace metod hodnocení lidského kapitálu jsou představeny v následujícím textu.

Dle Alipoura et al. (2012) se lidský kapitál hodnotí **kvalitativně a kvantitativně**.

- Kvalitativní hodnocení poskytuje informace o nákladech, produktivitě, kapacitě, čase. Odpovídá na otázku, co se stalo (Fitz-enz, 2009).
 - Obdobně s kvalitativními metodami hodnocení podnikové výkonnosti a ukazateli pracuje Basu (2004) a Synek (2003).
- Kvantitativní hodnocení se zaměřuje na hodnotu a lidské reakce. Odpovídá na otázku, proč se to stalo (Fitz-enz, 2009).
 - Obdobně s kvantitativními metodami hodnocení podnikové výkonnosti a ukazateli pracuje Basu (2004) a Synek (2003).

Kvalitativnímu hodnocení odpovídá např. metoda Technology Broker, kvantitativnímu např. Skandia model Navigator. Metoda benchmarking lidského kapitálu stojí mezi, protože pracuje jak s čísly, tak se slovním hodnocením.

Koch et al. (2000) dělí metody na **monetární a nemonetární**.

- Monetární metody jsou více poptávané mezi investory, které zajímá finanční hodnota.
 - Nákladové hledisko – výrobní náklady a reprodukční pořizovací náklady.
 - Tržní hledisko – jakou cenu je trh ochotný zaplatit.
 - Příjmové hledisko – předpokládaný příjem je diskontován na současnou hodnotu.
 - Skutečné možnosti – finanční hodnoty různých strategií, které mohou být alternativně použity v dané situaci.
- Nemonetární metody upřednostňuje vedení podniku, protože poskytují spolehlivé informace, které ovlivňují každodenní rozhodovací procesy:
 - Strukturální modely – Intangible Asset Monitor, Skandia model Navigator.
 - Procesní modely – Model Excellence společnosti (Koch et al., 2000).

V současnosti není dostupná metoda, která by splňovala všechny požadavky rovnoměrně (Koch et al., 2000). Lze říci, že uvedené dělení uplatňuje také uživatelské hledisko.

Folloni a Vittadini (2010) uplatňují pouze nákladové hledisko a hledisko současné hodnoty budoucích výnosů. Tento přístup odpovídá monetárním metodám dle Kocha et al. (2000).

Mayo (2007) uvádí čtyři různá hlediska, podle kterých lze klasifikovat metody hodnocení lidského kapitálu.

- Metody, které hodnotí pracovníky jako aktiva. Užívají principy účetnictví při stanovení hodnoty lidského kapitálu.
 - Představují účetnictví lidského kapitálu a dále metody, které hodnotí pracovníky dle nákladů, očekávaných příjmů nebo poptávky trhu.
- Metody s indexy „dobré“ personální praxe, navazují na podnikové výsledky.
 - Např. index lidského kapitálu nebo Model Excellence.

- Metody, které statisticky vyhodnocují složení pracovní síly, měří produktivitu a zároveň počítají efektivitu personálního oddělení a návratnost investic do podřízených.
 - Obsahuje Model Saratoga a počítání návratnosti investic do lidského kapitálu.
- Metody, které hodnotí zaměstnance v rámci řízení výkonu celé společnosti.
 - Patří sem BSC, a následně HR Scorecard, Intangible Asset Monitor a Skandia model Navigator.

Uvedené hodnocení již zařazuje výše představené metody.

Martí (2003) metody kategorizuje na **standardní a alternativní**. Charakteristické znaky jsou následující:

- Standardní metody:
 - Z účetního hlediska vyjasňují příčiny rozdílu mezi tržní a účetní cenou intelektuálního kapitálu.
 - Metody pracují s intelektuálním kapitálem (lidský, strukturální, organizační) dle potřeb podniků.
 - Metody přistupují k vytváření hodnoty staticky
 - Metody uvažují o neintelektuálních nehmotných aktivech, kterými jsou např. hodnoty a kultura společnosti, talent, motivace, aj.
 - Jednají s nehmotnými aktivy podobně jako s hmotnými.
 - Je možné zahrnout Intangible Asset Monitor, BSC a Skandia model Navigator.
- Alternativní metody:
 - Klíčová nehmotná aktiva jsou zohledněna v podnikové strategii.
 - Oprošťuje se od kategorického členění intelektuálního kapitálu, protože jednotlivé složky kapitálu samostatně k podnikovým cílům nevedou.
 - Dynamický přístup při vytváření hodnoty.
 - Nejdůležitější činnosti, které jsou výsledkem znalostí a schopností, představují nehmotná aktiva a jsou spojeny s pravomocemi odborníků.
 - Do této kategorie patří benchmarkingový systém intelektuálního kapitálu a účetnictví intelektuálního kapitálu.

Vzhledem k tomu, že z uvedených metod stanovení hodnoty intelektuálního kapitálu byly vyvinuty nástroje hodnocení lidského kapitálu, lze tedy usuzovat, že HC Scorecard patří mezi standardní metody a benchmarkingový systém lidského kapitálu a účetnictví lidského kapitálu mezi alternativní.

Kwon (2009) nabízí dělení metod na konvenční a „nové“. Konvenční metody dále dělí dle nákladového hlediska, příjmového hlediska a hlediska orientovaného na výstup. Tento přístup je podobný Kochovi et al. (2000) a jeho monetárním metodám. Mezi „nové“ metody zahrnuje index lidského rozvoje¹², který vyvinula Organizace spojených národů¹³, a klíčové ukazatele trhu práce¹⁴, jejichž autorem je Mezinárodní organizace práce¹⁵. Uvedené ukazatele se používají především pro mezinárodní srovnání.

Lze uzavřít, že z výše uvedeného je patrné, že členění dle Alipoura et al. (2012), Kocha et al. (2000) a dalších předkládá navzájem odlišné pohledy a nové možnosti. Kvalitativní a kvantitativní členění používá Basu (2004) v části 2.2.1.2.

2.2 Podniková výkonnost

V souvislosti s tématem práce se příslušná podkapitola zabývá výkonností podniku a jejím hodnocením. Nejdříve je definován samotný pojem podnik a následně pojem výkonnost. Dále jsou nastíněny možnosti hodnocení podnikové výkonnosti a jejich klasifikace.

Dle Šimana a Petery (2010, s. 2) „podnik lze obecně chápat jako uspořádaný a řízený celek se vstupy a výstupy vzniklý za účelem podnikání. Makroekonomické pojetí definuje podnik jako základní jednotku ekonomiky daného státu, tj. podnikatelský subjekt založený za účelem výroby a prodeje výrobků nebo poskytování služeb. Z hlediska mikroekonomického je podnik chápán jako právní subjekt založený za účelem výkonu podnikatelské činnosti“.

¹² Human Development Index.

¹³ United Nations.

¹⁴ Key Indicators of the Labour Market.

¹⁵ International Labour Office.

Pojem **podnik** byl také definován v Zákonu č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník (dále jen obchodní zákoník) do 1. 1. 2014 jako „*soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit*“. Obchodní zákoník byl následně vystřídán Zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (dále jen zákon o obchodních korporacích), kde je termín podnik nahrazen pojmem obchodní korporace. Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti (veřejná obchodní společnost a komanditní společnost, společnost s ručením omezeným a akciová společnost, evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení) a družstva (družstvo a evropská družstevní společnost).

Dle Wöheho a Kislingerové (2007, s. 4) z pohledu podnikové ekonomie dnes existuje shoda v popisu podniku „*jako plánovitě organizovaná hospodářská jednotka, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby*“.

Podnik je tvořen:

- Hmotnými (materiálními) složkami – např. auta, výrobní haly, administrativní budovy, strojní zařízení, nakoupený materiál a zboží apod.
 - Nehmotnými složkami – např. patenty, licence, SW, vědecko-technické poznatky.
 - Osobními složkami – např. kvalifikace zaměstnanců, úroveň managementu.
- (Hyršlová a Klečka, 2008)

Předložená práce rozumí pojmu podnik (podnikatelský subjekt, organizace, společnost) jako *ekonomickému subjektu, založenému za účelem podnikání, který vyrábí, prodává nebo obchoduje s věcnými statky a/nebo poskytuje služby*.

Výkonnost podniku představuje v dnešní době velmi aktuální téma. Na pojem výkonnost existují různé pohledy (Fibířová a Šoljaková, 2005). V důsledku toho se jeho význam může lišit (Wagner, 2009)

Dle Wagnera (2009) obecné pojetí tohoto slova může být následující: výkonnost charakterizuje způsob, příp. průběh, jakým pozorovaný předmět vykonává určitou činnost, na principu srovnání s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti.

Výklad této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.

Dle Kislingerové (2010) „výkonnost v oblasti ekonomiky nebo průmyslu značí schopnost jednotky dosahovat určitých výsledků srovnatelných na základě určitých daných kritérií s výsledky jiných jednotek“.

Dle Nenádala (2001) organizace EFQM definuje výkonnost jako „míru dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizacemi a procesy“.

Pojmu výkonnost je pro potřeby této práce rozuměno jako *schopnosti vykazovat výsledky v dané oblasti podle zvolených kritérií*.

Z rozdílných výkladů pojmu výkonnost je zřejmé, že tento termín má subjektivní pojetí. Takový přístup vyplývá z příslušnosti k zájmové skupině a jejich rozdílných očekávání (Neumaierová a Leciánová, 2005)

S pojmem výkonnost souvisí také termíny jako efektivita a efektivnost:

- Efektivitou, příp. účinností¹⁶, se rozumí poměr mezi vstupy a výstupy (Mandl et al., 2008). Jinak řečeno: cílem je dosáhnout s dostupnými zdroji maximálního efektu pro majitele, příp. zakladatele podniku, aj. (Souček, 2005).
- Efektivnost, též účelnost¹⁷, se vztahuje na cíle, jakých má být dosaženo (Mandl et al., 2008), příp. se jedná o vztah mezi stanoveným cílem a jeho dopadem (Koch, 2008).

Výše uvedené lze shrnout následovně. Pro termín podnik lze nalézt velké množství definic. Obsahově jsou velmi podobné. Podnik se skládá ze třech složek. Také pojem výkonnost je vymezen různě. Příčinnou jsou rozdílná očekávání z pohledu zájmové skupiny.

¹⁶ Efficiency.

¹⁷ Effectiveness.

2.2.1 Hodnocení podnikové výkonnosti

Uvedená část práce se zaměřuje na vyjasnění samotného pojmu a pokračuje podkapitolou s vybranými metodami hodnocení podnikové výkonnosti, např. BSC. V souvislosti s hodnocením podnikové výkonnosti je v další části uvedena klasifikace metod hodnocení.

Nutnost hodnocení podnikové výkonnosti neustále roste. Důvody mohou být různé, např. poskytnutí úvěru, transformace podniku, investice do cenných papírů vybraného podniku, aj., (Vochozka, 2011). Obecný výklad pojmu hodnocení znamená vytvoření si úsudku o daném objektu (Oxford Dictionaries, 2015). V úzkém pojetí lze toto slovo chápat jako stanovení finanční situace podniku, tj. ocenění organizace (Vochozka, 2011). Předložená práce rozumí hodnocení podnikové výkonnosti stejně.

Účel hodnocení, příp. pro koho se hodnotí, má zásadní vliv na určení celého procesu. Hodnotit lze z pohledu podniku pro potřeby managementu, z důvodu vlastnické změny společnosti nebo pro externí subjekty (Vochozka, 2011).

Lze shrnout, že tlak na hodnocení podnikové výkonnosti neustále sílí. Hodnocením se rozumí stanovení finanční situace podniku. Proces hodnocení ovlivňuje především to, pro koho (pro management, pro vlastníky, pro externí subjekty) se organizace hodnotí (Vochozka, 2011).

2.2.1.1 Možnosti hodnocení podnikové výkonnosti

Daná část práce stručně představuje vybrané metody hodnocení podnikové výkonnosti. Jedná se o finanční analýzu, BSC, Model Excellence a benchmarking.

Nástrojem hodnocení podnikové výkonnosti jsou různé metody. Existuje řada metod, které usilují o zjištění finančního zdraví podniku (Vochozka, 2011, Růčková, 2011). Následuje krátké uvedení vybraných metod hodnocení podniku:

Finanční analýza představuje formalizovanou metodu, která umožňuje získat představou o finančním zdraví organizace. Umožňuje hodnotit samostatně např.

rentabilitu (např. aktiv¹⁸ – dále jen ROA, nebo vlastního kapitálu¹⁹ – dále jen ROE). Rentabilita někdy také označována jako výnosnost či ziskovost (Vochozka, 2011). Více o této metodě např. Sedláček (2011) nebo Kislingerová a Hnilica (2008).

Ukazatelé finanční analýzy jsou považovány za klasické (tradiční) ukazatelé výkonnosti (Sedláček, 2011). Pavelková a Knápková (2012) do této skupiny indikátorů zahrnují ukazatelé výsledků hospodaření (např. čistý zisk nebo zisk před zdaněním a úroky), ukazatelé hotovostních toků (např. provozní cash-flow) a ukazatelé rentability (viz odstavec výše). Skupina zde uvedených ukazatelů je kritizována hlavně kvůli tomu, že nepočítá s rizikem nebo inflací a odhlíží od časové hodnoty peněz. Většinou vychází z účetních dat a výsledku hospodaření (Pavelková a Knápková, 2012).

Vedle tradičních výkonnostních ukazatelů existují také moderní ukazatelé výkonnosti, kteří právě zohledňují kritizované faktory. Tento nový přístup je založen na řízení tvorby hodnoty pro vlastníky²⁰, která se určuje na základě modifikovaných finančních ukazatelů. Ukazatelé lépe a úspěšně zahrnují procesy a činnosti, které reálně a dlouhodobě zvyšují hodnotu pro akcionáře a zároveň celkovou hodnotu podniku (Dluhošová et al., 2010). Jedná se o ukazatel diskontované cash-flow, ekonomický zisk a tržní přidaná hodnota²¹ (dále jen MVA), (Pavelková a Knápková, 2012).

BSC je komplexní systém hodnocení výkonnosti podniku, tj. systém vyvážených ukazatelů, které propojují strategii a operativní činnosti podniku. BSC v překladu znamená „vyvážené skóre“, tomu lze rozumět jako snaze podniku zvyšovat svoji výkonnost jako celek. BSC rozšiřují tradiční ukazatelé o další kritéria. Na podnik tak nahlíží celkem ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu (Kaplan a Norton, 2005). Více Kaplan a Norton (2005).

Organizace EFQM vyvinula **Model Excellence**, také uvedený v části 2.1.3.1, jako nástroj pro zvyšování kvality a výkonnosti společnosti (Vodák a Kucharčíková, 2011).

¹⁸ Return on Assets.

¹⁹ Return on Equity.

²⁰ Shareholder Value. Oproti tomu stojí přístup zúčastněných stran (Stakeholder Approach), do kterého jsou do cílů společnosti zahrnuty nejen zájmy akcionářů, ale také dalších stran. Propojení konceptů je v tom, že tvorba hodnoty pro vlastníky je samotný cíl a uspokojení zapojených stran je prostředek k jeho dosažení (Dluhošová et al., 2010).

²¹ Market Value Added.

Model má devět oblastí. Prvních pět, tzv. předpoklady (vedení, strategie a plánování, řízení pracovníků, systémy řízení a procesy) formuje podmínky pro to, aby společnost dosahovala dobrých výsledků. Zbýlé čtyři, tzv. výsledky (spokojenost zákazníků, spokojenost pracovníků, odpovědnost vůči společnosti, výsledky podnikání) slouží k sebehodnocení podniku podle zvolených cílů. Každé oblasti je přiřazena váha z celkových 100%. Princip spočívá v tom, že se hodnotí, jak výsledky odpovídají předpokladům (Brychta et al., 2010). Dále Basu (2004).

Benchmarking²² lze přeložit jako „*porovnávání ukazatelů*“. Dle Honuse et al. (2004) se jedná o metodu řízení kvality formou učení se od druhých s cílem zlepšit své výsledky. Přebírají se postoje z jiných podniků, které našly vlastní východiska, pro stejné problematické vlastnosti. Předpokládá se, že je výhodnější přijmout řešení od jiné organizace než vždy hledat vlastní cestu. Výsledkem je rychlejší implementace a vyšší šance správného postupu na „*první pokus*“ (Žižlavský, 2006). Viz Honus et al. (2004).

Stručné uzavření části práce. Nástrojem hodnocení výkonnosti podniku jsou různé metody, např. finanční analýza a BSC. Každá metoda předkládá vlastní skupiny ukazatelů. Tradiční, moderní nebo jejich kombinaci. Je možné kombinovat vybranou metodu s benchmarkingem, tj. výsledky dle zvolené metody lze porovnávat s jinými podniky, které jsou vybrány jako benchmarker.

2.2.1.2 Klasifikace metod hodnocení podnikové výkonnosti

Doplňující část práce charakterizuje vybrané klasifikace metod hodnocení.

Metody hodnocení lze dělit podle různých hledisek. Přístupy mohou být následující:

Basu (2004) dělí metody na **kvalitativní a kvantitativní**:

- Kvalitativní metody více spoléhají na synergii u vstupů.
- Kvalitativní vyžadují více statistické analýzy. Vybrané metody umožňují kombinace.

²² Benchmark znamená standard, komparativní bod či porovnávací ukazatel (Honus et al., 2004).

Katic et al. (2011) píší jiné dělení:

- Koncepty, které zdůrazňují vlastní sebehodnocení.
 - Jedná se např. o Model Excellence. Skupina těchto modelů navíc nabízí srovnání s konkurencí. Pokud dojde k srovnání s konkurencí, lze také mluvit o benchmarkingu.
- Koncepty, které jsou vytvořené na podporu vedení a zlepšení podnikových procesů.
 - Lze zařadit BSC.

Dle Dluhošové et al. (2010) lze měření výkonnosti třídit **dle síly vlivu působení finančních trhů** a míry přechodu od účetních k tržním hodnotovým kategoriím:

- Účetní ukazatele měření výkonnosti jsou založeny na účetní definici zisku. Zahrnuje např. ROE a ROA.
- Ekonomické ukazatele měření výkonnosti souvisí s konceptem tvorby hodnoty pro vlastníky. Pro určení hodnoty se výnosy porovnají s náklady na kapitál. Ekonomické ukazatele zohledňují veškeré náklady na investovaný kapitál a ve výpočtech je promítnut faktor rizika a času. Mezi nejvýznamnější jsou čistá současná hodnota²³ (dále jen NPV) a ekonomický zisk.
- Tržní ukazatele měření výkonnosti jsou citlivé na vývoj akciového trhu, přitom je hodnocena výkonnost subjektu z pohledu trhu. Patří sem MVA, tržní výnosy akciového kapitálu²⁴ (dále jen TRS), čistý zisk na akcii²⁵ (dále jen EPS).

Členění ukazatelů výkonnosti dle zaměření je následující (Mikoláš et al., 2011):

- Klíčové ukazatelé výsledků²⁶ (dále jen KRIs) sdělují dosažené výsledky v minulosti.
- Ukazatelé výkonnosti²⁷ (dále jen PIs) informují o tom, co je třeba udělat.
- Klíčové ukazatelé výkonnosti²⁸ (dále jen KPIs) upozorňují, co je nutné udělat pro zásadní nárůst výkonnosti.

²³ Net Present Value.

²⁴ Total Shareholder Return.

²⁵ Earnings per share.

²⁶ Key Result Indicators.

²⁷ Performance Indicators.

²⁸ Key Performance Indicators.

Lze shrnout, že přístupy k řazení metod jsou různé. Právě tyto odlišnosti nabízejí nové další možnosti, které tkví především v jejich kombinování, spojování. Kvalitativní a kvantitativní členění používá i Alipour et al. (2012) v části 2.1.3.2.

2.3 Lidský kapitál a podniková výkonnost

Příslušná podkapitola představuje výhody, které plynou podniku, jestliže vhodně využívá lidského kapitálu. Jednotlivé části se soustředí na vybrané modely, které zkoumají vztah lidského kapitálu a podnikové výkonnosti, a oblasti lidského kapitálu ovlivňují podnikovou výkonnost.

Pozitivní vliv lidského kapitálu na výkonost podniku byl poprvé formulován Jacobem Mincerem v roce 1974 (Bosma et al., 2004). Vazba mezi lidským kapitálem a výkonností podniku je dále zkoumána např. Bontisem a Fitz-enzem (2002) nebo Alipourem et al. (2012). Mezi českými autory lze zmínit Štamfestovou (2013, 2014), Stýbla (2007) nebo Bartkovou (2011).

Štamfestová (2013) uvádí, že výzkumy, které se zabývají vztahem lidský kapitál a výkonnost podniku, se různí v nalezení síly tohoto vztahu. Některé články publikují průměrný či dokonce velmi silný pozitivní vztah. Avšak jsou také výzkumy, které sice uvádí kladný vztah, ale velmi slabý. Objasnění této skutečnosti může být následující. Každý výzkum má vlastní koncept lidského kapitálu a zároveň vlastní, tedy pokaždé jinou, baterii ukazatelů výkonnosti podniku.

Bernstein a Beeferman (2015) na základě zpracování literárního rešerše 92 empirických studií na téma vztah lidského kapitálu a podnikové výkonnosti, tvrdí, že existuje dostatečné množství uspokojivých důkazů o tom, že lidský kapitál, jestliže je dobře řízený, posiluje finanční výsledky podniku.

Dle Koubka (2007) a Armstronga (2007) je lidský kapitál důležité bohatství podniku. Dle Marimuthy et al. (2009) je možné z lidského kapitálu vytvořit **konkurenční výhodu**. Ke stejnému závěru dochází Bartková (2012) a Bontis (nedatováno), který uvádí také strategické plánování.

Lidský kapitál má také **v oblasti inovací** svoji nezastupitelnou roli. Selvarajan et al. (2007) ukazují, že posilování lidského kapitálu směřuje k větší inovativnosti, která vede k pozitivnímu výsledku pro organizační výkonnost. Dle Aggreyho et al. (2010) schopnější pracovník dokáže rychleji zavést inovace, takže podniku snižuje náklady na přizpůsobení se. Kislingerová a Nový (2005) prezentují, že klíčem pro zavádění inovací je lidský kapitál, neboť inovovat mohou pouze lidé, a proto je nutná jejich podpora prostřednictvím učení.

Lze uzavřít, že lidský kapitál se ukazuje jako determinant podnikové výkonnosti (Štamfestová, 2013; Bernstein a Beeferman, 2015). Je nositelem konkurenční výhody (Marimuthu et al., 2009) a inovací (Selvarajan et al., 2007), jestliže je dobře řízený.

2.3.1. Modely vlivu lidského kapitálu na podnikovou výkonnost

Následuje část, která představuje vybrané modely vztahu lidský kapitál a výkonnost podniku. Nejdříve jsou uvedeny modely, které zkoumají přímo tento vztah. Dále jsou přiřazeny modely, které vložily kontrolní proměnnou. Nakonec jsou uvedeny výsledky výzkumu v ČR.

Marimuthu et al. (2009) představili teoretický model vlivu lidského kapitálu na výkonnost podniku na základě podrobného studia sekundárních dat. Lidský kapitál je v tomto případě definován jako výcvik, vzdělání, znalosti a dovednosti. Investice do lidského kapitálu zvyšují jeho efektivnost. Takže lidský kapitál vede k vyšší podnikové výkonnosti. Podniková výkonnost může mít dvě perspektivy: finanční výkonnost a nefinanční výkonnost. Finanční výkonnost v tomto případě zahrnuje produktivitu, tržní podíl a ziskovost, zatím co nefinanční výkonnost představuje spokojenost zákazníků, inovace a rozvoj dovedností. Model je zachycen na obrázku č. 2.3.

Obrázek č. 2.3: Koncepční model



Zdroj: MARIMUTHU et al., 2009, p. 270

Obdobný model ilustrující vztah mezi lidským kapitálem a výkoností podniku uvedli Jamal a Saif (2011). Koncept lidského kapitálu je definován jako leadership, optimalizace pracovní síly, znalosti, potenciál organizace učit se a povinnosti zaměstnanců. Výkonnost podniků je v tomto případě dána jako postavení v odvětví, budoucí výhled, zisk, tržby, ROA, ROS, celková odpověď na konkurenci, úspěšnost nových výrobků na trhu a celková obchodní výkonnost a úspěšnost (Jamal and Saif, 2011).

Jamal a Saif (2011) prezentují silnou lineární korelaci o hodnotě 0,8 na hladině významnosti 1 % mezi managementem lidského kapitálu a výkonem organizace. Do výzkumu se zapojilo 366 respondentů z 6 společností farmaceutického průmyslu a z 10 univerzit.

Nzuve a Bundi (2012) předkládají lidský kapitál vymezený jako nábor zaměstnanců, organizační kultura, komunikace a odměňování. Výkonnost podniku sledují prostřednictvím růstu obrátu a ROA. S využitím regresní analýzy předkládají závěr, že definované proměnné v lidském kapitálu kromě komunikace mají pozitivní vliv na růst obrátu a ROA. Zvoleným odvětvím jsou obchodní banky.

Na druhé straně nelze přehlédnout model Yusufa (2013), který určuje lidský kapitál prostřednictvím přidané hodnoty, mezd a benefitů a výkonnost podniku jako ROE a EPS. Výsledkem je nenalezení signifikantního vlivu lidského kapitálu na ROE a EPS. Nabízí se vysvětlení dle Bernsteina a Beefermana (2015) o dobrém řízení lidského kapitálu.

Následující modely staví mezi lidský kapitál a výkonnost podniku navíc kontrolní proměnnou. Alipour et al. (2012) přidávají intrapodnikání, Yu-Fang (2013) inovace a Crook et al. (2011) ukazatele provozní výkonnosti.

Alipour et al. (2012) vymezují oblast lidského kapitálu jako kompetence a flexibilita. Kompetence akumulují dovednosti, znalosti a vlastnosti jedince. Ovlivňují atmosféru pracovního prostředí, ve kterém zaměstnanci podávají optimální výkon a vytváří tak konkurenční výhodu. Flexibilita je považována za zvláštní schopnost zaměstnance být pružný a je považována za užitečný benefit. Hodnocení výkonnosti společnosti je dle BSC ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznická, procesní a učení se a růst.

Intrapodnikání představuje soubor manažerských a podnikatelských vlastností jako jsou inovativnost, proaktivita, agresivita a ochota riskovat. Důvodem vložení kontrolní proměnné do vztahu lidský kapitál a podniková výkonnost je, že vykazuje silnější závislost než podniková výkonnost (Alipour et al., 2012).

Představený model je testován mezi 266 respondenty v odvětví iránských pojišťoven a potvrzuje silnou pozitivní korelaci mezi každými dvěma proměnnými. Je tedy potvrzen předpoklad, že intrapodnikání působí jako prostředník mezi lidským kapitálem a podnikovou výkonností (Alipour et al., 2012). Obdobnou studii se stejnými závěry představil Yu-Fung (2013), který se zabývá bankovním sektorem. Jako kontrolní proměnnou volí inovace.

Vliv kontrolní proměnné zkoumají také Crook et al. (2011), kteří analyzovali 66 publikovaných studií zabývajících se vztahem lidský kapitál – podniková výkonnost. Provozní výkonnost jako kontrolní proměnná měří spokojenost zákazníků a inovace. Cílem je zachytit aktuální konkurenční výhodu, jejímž zdrojem je specifický lidský kapitál. Měření zachycuje charakteristické činnosti uvnitř podniku, takže lidský kapitál je významně ovlivňuje, více než podnikovou výkonnost. Je potvrzena pozitivní závislost mezi uvedenými proměnnými s tím, že směrem ke kontrolní proměnné je silnější.

Mezi českými autory lze citovat studii Štamfestové (2014), která zkoumala vliv lidského kapitálu na kvalitu průmyslových podniků v ČR. Dimenze měření lidského

kapitálu jsou spokojenost zaměstnanců, motivace, inovativnost a vzdělávání zaměstnanců. Je shledána pozitivní závislost. Nejsilnější vztah je mezi spokojeností zaměstnanců a kvalitou.

Lze shrnout, že představené modely zkoumají vztah lidský kapitál a výkonnost podniku. Dva vybrané modely tento vztah rozšířily o kontrolní proměnnou. Každý model si definuje uvedené proměnné podle vlastních hledisek. Většina modelů shodně potvrzují pozitivní závislost mezi uvedenými proměnnými. Jeden model uvádí nenalezení vlivu lidského kapitálu na výkonnost podniku. Modely, jež využívají kontrolní proměnné, vykazují dokonce silnější závislost mezi lidským kapitálem a kontrolní proměnnou, než mezi lidským kapitálem a výkonností podniku.

Modely Jamala a Saifa (2011), Alipoura et al. (2012), Nzuve a Bundi (2012) a Štamfestové (2014) jsou testovány ve farmaceutickém a průmyslovém odvětví a v prostředí univerzit, bank a pojišťoven. Pojišťovnictví a univerzitní prostředí, které pokrývá vzdělávání a výzkum a vývoj, jsou řazeny mezi znalostně náročné odvětví dle Matouškové (2006) a Lexy a Rojíčka (2007).

Lze uzavřít, že lidský kapitál zvyšují výkon organizace přímo a/nebo nepřímo.

2.3.2 Faktory lidského kapitálu ve vztahu k výkonnosti podniku

Následující část práce se soustředí na identifikaci významných determinantů výkonnosti lidského kapitálu v návaznosti na výkonnost podniku.

Bernstein a Beeferman (2015) odvozují pozitivní vliv lidského kapitálu na finanční výsledky podniku v závislosti na řízení. Bartková (2012) vidí lidský kapitál jako zdroj konkurenční výhody s podmínkou komplexního rozvoje lidského kapitálu.

Komplexní rozvoj lidského kapitálu zahrnuje následující oblasti (Bartková, 2012):

- Posilování tělesné pohody, vyváženost pracovního a soukromého života.
- Posilování psychického zdraví a individuální přístup k zaměstnancům.
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
- Podpora práce v týmu, příjemná atmosféra, upřímná komunikace ve všech směrech.
- Odpovídající systém odměňování včetně benefitů jako nástroj motivace.

Kucharčíková et al. (2014) píší o systémovém přístupu při řízení lidského kapitálu, protože jeho jednotlivé oblasti, tzv. systémy, jsou mezi sebou propojeny. Systémy lidského kapitálu jsou:

- systém náboru a výběru zaměstnanců,
- systém adaptace zaměstnanců,
- systém vzdělávání zaměstnanců,
- systém hodnocení zaměstnanců,
- systém profesního rozvoje,
- systém odměňování zaměstnanců a motivace,
- systém organizace práce a personálního řízení.

Výkonností zaměstnanců a jejím řízením se zabývá také Maňák (2012), který představuje jednotlivé oblasti dle významu v následujícím pořadí: kvalita výstupu (práce), kompetence, bezpečnost práce, množství výstupu (práce), identifikace s organizací, etický přístup k práci, organizační kultura a vztahy na pracovišti.

Staňková (2009) identifikuje faktory lidského kapitálu ve vztahu k podnikové strategii. Jedná se o faktor komunikace, osobnost manažera, loajalitu, stanovení cílů, styl řízení, podniková kultura a motivace.

Kucharčíková et al. (2014) a další výše uvedení autoři se shodují na systémovém přístupu k lidskému kapitálu. V některých oblastech se shodují, v jiných rozcházejí. V následujícím textu je jmenovaným oblastem od zmíněných autorů věnována pozornost.

Teorie a praxe nabízejí všelijaké systémy hodnocení, které vycházejí z různých principů, pravidel a kritérií. Se systémem je spojeno **systematické hodnocení** (pravidelné, předem definovaná kritéria, hodnotitel, aj.), které je písemné a zakládá se do osobní složky zaměstnance. Základní podoby systematického hodnocení jsou hodnocení kompetencí, výkonu a mimořádné hodnocení (Pilařová, 2008).

Jestliže chce organizace dosáhnout svých cílů, je důležité zaměstnance nejen objektivně zhodnotit, ale i **odměnit** (Stýblo, 2011). Odměňování je citlivá záležitost. Často se lze setkat s nespravedlivým a netransparentním odměňováním. Účelem systému

odměňování je diferencovat výkonné zaměstnance od nevýkonných, být objektivní a transparentní (Pilařová, 2008).

Mzda plní stimulační, regulační, diferenciační a další funkce, které vedou k plnění podnikových cílů. Mzdový systém je třeba nastavit tak, aby využíval příslušné funkce mzdy k optimálnímu motivování zaměstnanců a současně zaručoval spravedlivou odměnu za práci (Šubrt, 2014).

Za mzdu nelze považovat plnění věrnostní a stabilizační povahy, např. možnou odměnu při pracovním a životním jubileu. Jedná se také o peněžní nebo naturální plnění zaměstnanci, které nahrazuje některé skutečnosti v souvislosti se zaměstnáním, takže se stávají zdrojem výhod. Mluví se o tzv. zaměstnaneckých benefitech. Jedná se např. o peněžní příspěvek na stavování, dopravu do zaměstnání, přidělení motorového vozidla i pro soukromé účely, aj., (Šubrt, 2014).

Práce v týmech je nyní oblíbené řízení. Výhodou týmově orientovaného řízení je zjednodušení vztahu mezi nadřízeným a zaměstnancem, které vede ke snížení nákladů na řízení (Dedouchová, 2001). Představuje také jeden ze způsobů jak zvýšit výkonnost organizace (Stýblo, 2009). V souvislosti s prací v kolektivu je nyní často diskutované téma diverzita v týmu a/nebo v podniku, která má pro organizaci pozitivní dopady v podobě zvýšené produktivity, kreativity a inovace (Jiřincová, 2014). Nejčastěji lze sledovat diverzitu na úrovni věku a pohlaví, neboli age management a management genderových vztahů (Rašticová, 2012).

Přínosem age managementu může být fakt, že pracovníci odpovídající věkové skupiny umí lépe rozpoznat požadavky příslušné populace (Lazarová et al., 2011).

Management genderových vztahů může představit studii, která zkoumá vztah mezi ziskovostí firem a podílem žen v jejich vedení. Výsledkem je poznání, že společnosti s vysokým zastoupením žen v top managementu mají vyšší finanční výkonnost než podniky s nižší reprezentací žen. Zjištění se dotýkají finančních ukazatelů ROE a TRS. Je třeba uvést, že tato skutečnost nedokazuje kauzální souvislost mezi genderovou rozmanitostí ve vedení a výkonem společnosti. Ale upozorňuje na patrnou souvislost mezi těmito faktory. Genderová diverzita je typická pro podniky, které vynikají

finančními úspěchy. Podpora žen v řízení organizace s využitím jejich talentu je dobrým podnikatelským záměrem (Machovcová, 2007).

Práci kolektivu lze sledovat také z pohledu stability²⁹, příp. absence a odchodů³⁰ zaměstnanců. Dle Armstronga a Taylora (2015) se za stabilní zaměstnance považují ti, kteří v organizaci pracují déle než rok.

Absence a odchody zaměstnanců ovlivňují výkonnost týmu a následně i celého podniku (Aon Hewitt, 2013).

Absencí se rozumí nepřítomnost zaměstnance. Příčin může být několik. Úroveň absence je třeba zaznamenávat, aby mohla být měřena a sledována ve vztahu k cíli na udržení absence na určité úrovni, nebo na snížení (Armstrong, 2007).

Řízení absence obsahuje aplikaci postupů zaměřených na snížení absence zaměstnanců. Pro eliminaci krátkodobé absence do sedmi dnů lze nabídnout řadu opatření. V případě dlouhodobé absence je vhodné udržovat se zaměstnancem trvalý kontakt (Armstrong a Taylor, 2015).

Je třeba ale uvést, že odchody jsou běžnou součástí fungování podniku. Jistou míru odchodů lze očekávat a může mít na organizaci pozitivní vliv. Optimální úroveň odchodů závisí na každé společnosti, odvětvím, ve kterém se pohybuje, kvalifikaci zaměstnanců, aj. Úroveň 5% je všeobecně považovaná za přijatelnou.

Vysoké množství odchodů ale může vést k destabilizaci společnosti a demotivaci těch, kteří usilují o zachování úrovně služeb a výrobků, nových zaměstnanců a všeobecné nespokojenosti. S odchody zaměstnanců vznikají náklady na získávání, zapracování a vzdělávání nových lidí (Armstrong, 2007). Často dochází k přetížení zbylých zaměstnanců, kteří musí dotahovat práci za kolegy, kteří odešli (Kucharčíková et al., 2014).

²⁹ Vyjadřuje tendenci dlouhodobějších pracovníků zůstat v podniku, tedy dlouhodobost zaměstnání (Armstrong, 2007).

³⁰ Odchody neboli ztráty pracovníků. Nesprávně se používá termín fluktuace, který ve skutečnosti znamená nejen odchody, ale i příchody zaměstnanců (Armstrong, 2007).

Pracovníci mohou odcházet dobrovolně, protože si našli jiné zaměstnání. Pracovníci odcházejí nedobrovolně z důvodů nadbytečnosti, neschopnosti nebo nekázně. Existuje také situace, kdy odchodu nelze zabránit. Příčinou může být např. odchod do důchodu nebo úmrtí pracovníka (Armstrong, 2002).

Dle Armstronga a Taylora (2015) je sledování míry stability zaměstnanců vylepšení sledování míry odchodů. Za stabilní zaměstnance se považují ti, kteří v organizaci pracují déle než rok.

Jestliže společnost čelí odchodům zaměstnanců, přirozeným důsledkem je výběr nových s odpovídajícími znalostmi, schopnostmi a motivací, která povede k dosažení vybraných podnikatelských záměrů (Stýblo, 2006). Cílem **výběru zaměstnanců** je získat s vynaloženými minimálními náklady takové množství a kvalitu lidí, kteří jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Na prvním místě je třeba hledat vhodné kandidáty ve vnitřních zdrojích organizace. Pokud nejsou vhodné uchazeči k dispozici, pak je hlavním zdrojem externí vyhledávání. Některé organizace trvají na důsledném uplatňování politiky rovných příležitostí, a tak uchazeči z vnitřních i vnějších zdrojů mají stejné výchozí podmínky (Armstrong, 2007).

Externí nábor představuje oslovování uchazečů na vnějším trhu práce, tj. mimo organizaci. Nová pracovní síla přináší nové myšlenky a názory, které mohou být užitečné pro společnost (Sakslová a Šimková, 2005). Nevýhodou je delší doba na obsazení místa, vyšší náklady a riziko volby nevhodného kandidáta (Koubek, 2007).

Interní přesuny včetně povýšení pozitivně ovlivňují morálku ve společnosti, protože pracovníci cítí, že jejich schopnosti aj. jsou přijímány. Interní nábor je rychlejší, méně nákladný a méně riskantní. Uchazeči jsou už totiž ověřeni a na novou pozici si zvykají kratší dobu díky znalosti organizace. Nevýhodou daného druhu náboru je omezený výběr, který brání otevřít se i jiným kvalitním zájemcům (Stodola a Kortišová, 2013).

Vzdělávání kladně působí na kvalitu a produktivitu zaměstnanců. Investice do vzdělávání zaměstnanců se tzv. vyplatí, protože vede k vyšší konkurenceschopnosti podniku (Palán, 2002). Bontis a Fitz-ent (2002) uvádí, že rozvoj lidského kapitálu prostřednictvím vzdělání zaměstnanců vede k jejich celkové spokojenosti, která má

přímý dopad na zisk společnosti. Dle Jamal a Saif (2011) podniky raději investují do rozvoje specifického lidského kapitálu, který zvyšuje produktivitu v konkrétní organizaci, nikoliv však v kterékoliv jiné.

Motivace je další faktor ovlivňující výkonnost podniku. Jako příklad lze uvést společnost Aon Hewitt, která publikuje studii Nejlepší zaměstnavatelé v ČR. Tato společnost zveřejnila, že nejlepší zaměstnavatelé mají v průměru o 34 % více motivovaných zaměstnanců v porovnání s ostatními společnostmi na trhu. Tito nadprůměrně motivovaní zaměstnanci přinášejí oproti průměru o 15 % vyšší návratnost pro akcionáře a mají vyšší tržby na zaměstnance (CIO, 2011).

Může se doplnit, že existují dva typy motivace – vnitřní a vnější. K vnitřní motivaci dochází, když lidé cítí, že práce, kterou vykonávají je zajímavá, podnětná a důležitá. Obsahuje pravomoc a odpovědnost. Vnější motivace je to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, např. pochvala, mzda, ale i tresty jako kritika, disciplinární řízení nebo odepření platu (Armstrong, 2009).

Dle Armstronga a Taylora (2015) patří motivace mezi specifické faktory ovlivňující výkon zaměstnanců společně s oddaností a angažovaností. Angažovanost dále popsána jako důsledek tří vzájemně se překrývajících složek: motivace, oddanosti a občanského chování.

Oddanost souvisí s nákloností. Jedná se o citovou vazbu ke společnosti, která vyplývá ze sdílených hodnot a zájmů (Armstrong a Taylor, 2015). Bývá zaměňována s loajalitou. Oddanost je dobrovolný závazek k organizaci. Loajalita zdůrazňuje povinnost a kázeň (Bláha, 2013).

Loajalita znamená věrnost, souhlasný postoj, upřímnost nebo čestnost (Halík, 2008). Loajalita se hlavně projevuje pocitem sounáležitosti a přirozenou odpovědností vůči pracovním výsledkům (Staňková, 2009). Loajalita zaměstnanců je při řízení společnosti důležitá (Putnová a Seknička, 2007).

V návaznosti na loajalitu zaměstnanců lze zmínit také hrdost na značku zaměstnavatele, kterou zaměstnanci cítí, když pracují pro známé značky, protože i zaměstnance lákají

značkové produkty (Kaufman, 2008). Značka zaměstnavatele je image, kterým se společnost reprezentuje jako dobrý zaměstnavatel a pro některé zaměstnance může být důležitá (Armstrong a Taylor, 2015). Takoví zaměstnanci se s organizací ztotožňují, sdílejí její hodnoty a mají tendence ji bránit (Lukášová et al., 2004).

Organizační kultura zaměstnance více či méně podněcuje. Díky tomuto faktu lze konstatovat, že ovlivňuje výkonnost organizace (Lukášová et al., 2004). Podstata organizační kultury leží v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, lidem i sobě samým, i k životu jednotlivých spolupracovníků. Působí zcela samozřejmě, nevědomky, automaticky, obvykle bez přemýšlení a zvažování případných důsledků pro sebe sama i podnik (Bedrnová et al., 2004). Význam organizační kultury roste s rozsáhlostí podniku. Všechny pobočky a detašovaná pracoviště musí na jejím základě postupovat (Halík, 2008).

Na základě uznávaných hodnot a norem lze vytvořit funkční a motivační prostředí pro zaměstnance (Staňková, 2009). Hodnoty jsou jádrem kultury, jedná se o všeobecné tendence k dávání přednosti určitým skutečnostem před jinými (Hofstede a Hofstede, 2006). Navazující prvky kultury jsou normy chování a artefakty, které se chápou jako vnější projevy kultury (materiální i nemateriální), (Jančíková, 2008).

V souvislosti s organizační kulturou je třeba zmínit roli manažera, který je součástí procesu vytvářející organizační kulturu (Mazák, 2005). Hraje důležitou roli při vytváření atmosféry pro realizaci podnikových cílů. Z pohledu organizace lze manažera také rozvíjet formálním procesem, např. program rotace práce, vyhodnocení osobních charakteristik (Armstrong a Taylor, 2015).

Styl řízení a vedení manažera, důvěra v něho, jeho dominantnost, atmosféra spolupráce, kterou umí vytvořit, akceptace kritických připomínek na vlastní osobu, znalost zaměstnanců z hlediska jejich kvalit a možností a efektivní komunikace jsou klíčové prvky v jeho osobnosti (Staňková, 2009).

Lze shrnout, že je lidský kapitál má mnoho faktorů, které ovlivňují jeho výkonnost a následně celého podniku.

2.4 Bankovní sektor v ČR

Podkapitola na začátku definuje pojem banka, dále postupně předkládá v jednotlivých částech právní předpisy, kterými se banka řídí, členění bank, charakteristiku banky jako podnikatelského subjektu. Nakonec popisuje situaci obchodních bank v ČR.

Bankovní systém je souhrn všech bank ve státě s vymezenými kompetencemi a uspořádanými vztahy. Typickým modelem bankovního systému je **dvoustupňový bankovní systém** (Kašparovská, 2010).

Prvním stupněm tohoto systému je centrální banka, která má emisní monopol, pečuje o měnový vývoj a dohlíží nad bankovním sektorem země. Orientuje se do makroekonomické oblasti (Kašparovská, 2010). V ČR tyto úkoly plní Česká národní banka (dále jen ČNB), (Henzlová et al., 2005).

Vyjmenovanými činnostmi a funkcemi se centrální banka odlišuje od obchodních bank, které jsou na druhém stupni bankovního systému. Jsou podnikatelsky zaměřené a jsou existencí závislé na výsledcích svého hospodaření. Funkce **obchodní banky** se zakládají na finančním zprostředkování a v realizaci platebního styku (Kašparovská, 2010).

„Obchodní banka je podnik specializovaný na obchodování s penězi, resp. s peněžním kapitálem, a spolu s tím na další služby spojené s úschovou a pohybem peněz,“ (Bankovníctví, 2004, s. 21). Práce nakládá s vysvětleným pojmem stejně.

V bankovní teorii jsou funkce banky obvykle vymezeny širěji a členěny do následujících oblastí (Polouček et al., 2006):

- nabídka přístupu k platebnímu a zúčtovacímu mechanismu,
- transformace zdrojů, resp. Přeměna úspor v investice,
- řízení rizika,
- zpracování informací,
- monitorování dlužníka.

Důležitým poznatkem příslušné podkapitoly je existence dvoustupňového bankovního systému a definování pojmu banka.

2.4.1 Právní aspekty obchodní banky

Následuje přehled a stručný komentář právních předpisů, které jsou pro obchodní banky závazné.

Založení banky je vázáno na **bankovní licenci**. Licenci uděluje regulující orgán, kterým bývá centrální banka, někdy ve spolupráci s příslušnými ministerstvy nebo vládními orgány (Kašparovská et al., 2014).

Jednotná bankovní licence umožňuje bankám se sídlem v členských zemích Evropské unie (dále jen EU) vykonávat činnost na území ČR prostřednictvím poboček nebo bez nich. Princip je následující: jestliže banka se sídlem v EU vlastní licenci ve svém domovském státě si chce založit pobočku v ČR, předloží regulačnímu orgánu domovského státu příslušné dokumenty. Regulační orgán domovského státu zašle souhlas s otevřením pobočky v ČR ČNB včetně dokumentace. ČNB vezme tuto skutečnost na vědomí. Bankovní dohled nad pobočkou vykonává regulační orgán domovského státu. Pobočky zahraničních bank na území ČR mají v rámci jednotné bankovní licence určité povinnosti, např. poskytovat statistické výkazy a informace o řízení rizik ČNB (Kašparovská et al., 2014).

Nejenže banka musí k výkonu činnosti získat uvedenou licenci, zároveň se její podnikání řídí Zákonem č. 21/1992 Sb., o bankách (dále jen zákon o bankách). Jedná se o hlavní právní předpis, který řídí vstup do bankovní sféry a podnikání bank. Zákon vychází ze směrnic Evropského parlamentu a Evropské komise (Kašparovská, 2010).

Lze uzavřít, že založení banky je vázáno na udělení bankovní licence (Kašparovská et al., 2014) a řídí se zákonem o bankách (Kašparovská, 2010).

2.4.2 Členění obchodních bank

Přehled možného členění je uveden v následující podkapitole.

Členit obchodní banky lze: dle struktury produktů, rozsahu služeb a vlastnictví.

▪ **Struktura bankovních produktů** (Kašparovská, 2010):

- Univerzální banky provádějí jak komerční, tak investiční obchody. K obchodům komerčního druhu se řadí poskytování úvěrů klientům, nákup vkladů od klientů a zprostředkování platebního styku mezi bankami. Z uvedených aktivit vznikají bankám úrokové výnosy a náklady. Mezi investiční obchody patří obchody s cennými papíry na vlastní a cizí účet, s finančními deriváty, poradenská činnost v oblasti investic, aj. Dané činnosti nesou bankám příjmy v podobě provizí a poplatků klientům a jiné výnosy.
- Specializované banky jsou důsledek ekonomického rozhodnutí vedení jednotlivých bank. Základní specializace je dle produktů. Spořitelní banky mají pasivní a aktivní obchody zaměřeny na segment retailového bankovníctví³¹. Může se jednat o stavební spořitelny, zaměstnanecké spořitelny, aj. Hypotéční banky jsou specializované bankovní ústavy zaměřené na úvěry do bytových nemovitostí či jiné s tím, že tyto úvěry jsou zajištěny zástavním právem.

▪ **Rozsah poskytovaných služeb** (Bankovníctví, 2004):

- V maloobchodním bankovníctví jde o velké počty objemově relativně malých operací, které převažují v celkovém množství.
- Velkoobchodní bankovníctví znamená provádění obchodů ve velkém měřítku. Tyto obchody jsou ve vysokých částkách.

▪ **Vlastnictví** (Bankovníctví, 2004):

- Soukromé banky představují většinu obchodních bank. Jsou zakládány především jako akciové společnosti. Vlastníky jsou tedy akcionáři.
- Družstevní banky jsou zřizovány skupinami družstevníků na svépomocném principu, který se využije např. při poskytování úvěru.
- Veřejnoprávní vlastnictví bank znamená, když stát nebo jiný veřejnoprávní útvar založí vlastní banku za účelem financování konkrétních ekonomických aktivit. V ČR je státem vlastněna Česká exportní banka, a.s. za účelem podpory vývozu. Kašparovská (2010) uvádí také Českomoravskou záruční a rozvojovou banku, a.s.

³¹ Segment spotřebitelů a domácností, kteří chtějí různé úsporné a termínované vklady a potřebují úvěry na financování vlastních potřeb, nikoliv na podnikatelské aktivity (Kašparovská, 2010).

Banky lze členit dle struktury bankovních produktů (Kašparovská, 2010), rozsahu poskytovaných služeb (Bankovníctví, 2004) a formy vlastnictví (Bankovníctví, 2004).

2.4.3 Obchodní banka jako podnikatelský subjekt

Kritéria úspěšnosti obchodní banky jako podnikatelského subjektu jsou zpracovány v následující části. Přehled finančních výkazů a možnosti hodnocení bankovní výkonnosti jsou zpracovány v navazujících částech.

Cíle obchodní banky jsou podobné jako u jiných podniků – dosahování zisku (Henzlová et al., 2005). Při své podnikatelské činnosti respektuje banka dva základní principy (Kašparovská, 2010):

- Princip návratnosti – obchodní banka nakupuje vklady, a tak se ocitá v pozici dlužníka, vzniká závazek. Prodáváním úvěrů se vytváří pohledávky banky vůči držitelům úvěrů. Banka při své činnosti využívá mechanismy, které jí zajistí návratnost vložených investic (monitorování pohledávek, diverzifikace portfolia, aj.). Návratnost investic a výnosů z nich je předpokladem pro splnění závazků vůči vkladatelům.
- Princip ziskovosti – obchodní banka jako podnikatelský subjekt se snaží o dosahování takové úrovně zisku, která zabezpečí její další rozvoj a konkurenceschopnost.

Management banky se také soustředí na řízení aktiv a pasiv s cílem zajistit likviditu, solventnost a rentabilitu banky. Poskytování úvěrů a přijímání vkladů jako hlavních produktů banky představuje aktivity, se kterými je spojené množství rizik, např. kreditní, tržní, provozní, aj. (Mejstřík et al., 2014).

Lze shrnout, že z výše uvedeného vyplývá, že cílem řízení banky je „*maximalizovat její hodnotu pro akcionáře v podmínkách rizika*“ (Mejstřík et al., 2014, s. 90).

2.4.3.1 Finanční výkazy

V následující části jsou rozepsaná specifika finančních výkazů. Je také vysvětlena konsolidace výsledků.

Jako každý podnikatelský subjekt, tak i banka sestavuje **tři základní finanční výkazy**: rozvahu, výkaz zisků, ztrát a cash-flow. Dalším základním výkazem je výkaz o změně vlastního kapitálu (Mejstřík et al, 2014). Výkazu o změně vlastního kapitálu není věnována pozornost.

Postavení obchodní banky jako dlužníka a věřitele je nejvíce zřejmé z níže uvedeného schématu výkazu o **finanční pozici neboli rozvahy**, příp. bankovní bilance (Bankovníctví, 2004). Ve srovnání s nebankovními subjekty se rozvaha banky jako finančního zprostředkovatele vyznačuje několika specifiky (Kašparovská et al., 2014):

- vysoký podíl ve struktuře jejího majetku zaujímají finanční aktiva,
- banka vlastní ve svém finančním portfoliu relativně vyšší podíl likvidních aktiv, jejichž zpeněžením může překlenout nedostatek likvidity,
- v celkových pasívech banky převažují finanční závazky, vlastní kapitál banky zaujímá na celkových bankovních pasívech relativně malý podíl od 5 % do 10%,
- v rozvaze banky nefigurují zásoby, protože banky v důsledku své specifické činnosti nevytváří zásoby.

Ukázka výkazu o finanční pozici je uvedena v příloze č. 2 - Struktura rozvahy aktiv a pasiv v sektoru. Aktivní bankovní operace se projevují na levé straně bilance a souvisejí s použitím vlastního a svěřeného kapitálu banky, takže z nich vyplývají její pohledávky (úvěrové operace, investice do cenných papírů, aj.) a výnosové/přijaté úroky (Mejstřík et al., 2014).

Pasivní bankovní operace se zapisují do pravé strany bilance. Řadí se sem činnosti spojené s pozicí banky jako dlužníka, např. získávání cizího kapitálu (klientské vklady, emise bankovních obligací, přijímání úvěrů na mezibankovním trhu), tvorba vlastního kapitálu emisí akcií. (Mejstřík et al., 2014). Komentář analýzy struktury bilance je uveden v části 2.4.4.

Další výkaz je **výkaz zisku a ztrát, neboli výsledovka** (Kašparovská a kol, 2014). Položky výkazu jsou sestaveny na základě vzájemné obsahové souvztažnosti. Příklad možné struktury je uveden v příloze č. 2 - Ziskovost a efektivnost v sektoru.

Předložený výkaz obsahuje řadu položek netypických pro komerční sféru, hlavně přijaté a placené úroky, výnosy z poplatků a provizí, tvorba a použití rezerv a opravných položek k úvěrům (Mejstřík et al., 2014). Komentář k ziskovosti a efektivnosti bankovního sektoru je uveden v části 2.4.4.

Výkaz o peněžních tocích neboli cash-flow zobrazuje čistou změnu ve stavu hotovosti. Sestavení tohoto výkazu nevyžaduje žádné způsoby ocenění, je postaveno na reálných peněžních tocích. Kombinuje kapitálové a běžné transakce. Popisuje minulost (Mejstřík et al., 2014). Příkladem sestaveného výkazu cash-flow je v příloze č. 2 - Individuální výkaz o peněžních tocích.

V souvislosti s předloženými výkazy je třeba vysvětlit pojem konsolidace výsledků. Rozvaha odráží pouze dílčí bankovní činnosti. Výkaz zisků a ztrát může zahrnovat výnosy a náklady bilančních i mimobilančních operací. Pokud banka vlastní dceřiné společnosti, je nutné výsledky konsolidovat za celou finanční skupinu z důvodů zamezení manipulace se špatnými aktivy a zatajování ztrát. Konsolidované i nekonsolidované hospodářské výsledky podléhají pravidelnému ročnímu nezávislému auditu (Mejstřík et al., 2014).

Lze shrnout, že rozvaha ukazuje postavení banky jako dlužníka a věřitele. Specifikem banky je např. vysoký podíl finančního aktiva ve struktuře majetku nebo vlastní kapitál banky zaujímá na celkových pasivech relativně malý podíl (Kašparovská et al., 2014). U výsledovky lze najít řadu položek netypických pro komerční sféru (přijaté a placené úroky, výnosy z poplatků a provizí, tvorba a použití rezerv a opravných položek k úvěrům), (Mejstřík et al., 2014). Výkaz o peněžních tocích neboli cash-flow zobrazuje čistou změnu ve stavu hotovosti (Kašparovská et al., 2014).

2.4.3.2 Hodnocení bankovní výkonnosti

Princip hodnocení bankovní výkonnosti a způsoby, jak toto hodnocení provádět, jsou stručně vysvětleny v následující části.

Hodnocení podnikové výkonnosti v bankovním sektoru dle Kašparovské et al. (2014, s. 98) „*znamená definovat způsob, kterým lze zjistit, jak banka dosahuje svých cílů*“. Pro předloženou práci také.

Pro hodnocení finanční výkonnosti banky lze použít několik způsobů, nebo jejich kombinaci (Kašparovská et al., 2014):

- Koncepce rentability je rozšířený koncept orientovaný na účetní zisk, příp. na bankovní rentabilitu. Indikátory rentability vypovídají o míře ziskovosti. Mezi běžně používané ukazatele patří rentabilita průměrného kapitálu³² (dále jen ROAE) a rentability průměrných aktiv³³ (dále jen ROAA), (Tržní hodnocení je další způsob jak posoudit bankovní výkonnost. Tržní hodnota kapitálu představuje sumu tržních hodnot všech emitovaných akcií. Rozhodujícím faktorem pro určení tržní hodnoty kapitálu je tržní hodnota akcie a z dlouhodobého hlediska také zisk na akcii, který vstupuje do výpočtu tržní hodnoty akcie.
- Rizikově upravené měření výkonnosti³⁴ (dále jen RAPM) je relativně nový přístup pro hodnocení výkonnosti. Za rozhodující ukazatel je považován výnos na rizikově upravený kapitál³⁵ (dále jen RORAC).

Vyjmenované přístupy lze a je vhodné kombinovat. Přínosem je rozdílný pohled na finanční výkonnost banky. Společným znakem uvedených přístupů je veličina bankovního zisku a kapitálu (Kašparovská et al., 2014). Více tamtéž.

Mejstřík et al. (2014) uvádí, že obecně lze banku hodnotit na základě analýzy účetních dat, tržních hodnot aktiv a pasiv, nebo i tradiční finanční analýzou. Zpravidla jsou aplikovány metody využívané pro hodnocení projektů nebo komerčních společností.

³² Return on Average Equity.

³³ Return on Average Assets.

³⁴ Risk at Performance Measuring.

³⁵ Return on Risk Adjusted Capital.

Mejstřík et al. (2014) kromě výše uvedeného uvádí i následující přístupy:

- Diskontování peněžních toků, mezi které patří např. model diskontování dividend, model diskontování volného cash-flow nebo model diskontování residuálního příjmu (ekonomického zisku).
- Jednoduchý bankovní model Baltenspergera (1980) vycházející ze základní identity, kdy aktiva - výdělečná (likvidnější) i nevýdělečná - se rovnají celkovým závazkům a kapitálu.
- Jednostupňový model založený na ekonomickém zisku, který odečítá náklady na veškerý kapitál (tedy i náklady příležitosti) akcionářů. EVATM konkrétně měří hodnotu, jakou management vytvořil akcionářům během roku. Dále Mejstřík et al. (2014).

Při hodnocení banky je dobré mít na zřeteli také kvalitativní aspekty jako je „*dobré jméno*“, kvalitu finančního managementu, plánování, strategii, kvalitu personálu nebo řízení aktiv a pasiv (Mejstřík et al., 2014).

Při hodnocení bankovní výkonnosti lze vybírat z mnoha metod, které uvádí např. Kašparovská et al. (2014) nebo Mejstřík et al. (2014). Metody je vhodné kombinovat a doplnit také kvalitativní aspekty.

2.4.4 Obchodní banky v ČR

Následuje popis bankovního systému v ČR s důrazem na situaci obchodních bank.

Obchodní banky v ČR představují druhou úroveň bankovního systému. Z hlediska členění dle struktury bankovních produktů lze tyto banky rozdělit na univerzální, které provádějí komerční investiční obchody „*pod jednou střechou*“. Z tohoto hlediska má bankovní systém ČR charakter **univerzálního bankovního systému** (Kašparovská, 2010).

V českém bankovním odvětví působí (Kašparovská, 2010):

- tuzemské obchodní banky,
- zahraniční obchodní banky,
- pobočky zahraničních bank.

Od 90. let došlo postupně ke změně poměrů mezi českými a zahraničními vlastníky. V roce 1993 fungovalo v odvětví 28 bank s rozhodující českou účastí, 12 bank s rozhodující zahraniční účastí a 6 poboček zahraničních bank. V roce 2008 podnikalo v sektoru 5 bank s rozhodující českou účastí, 14 bank s rozhodující zahraniční účastí a 16 poboček zahraničních bank. Od roku 2009 je přibližně 98 % aktiv bankovního sektoru přímo či nepřímo kontrolováno zahraničními subjekty. Za tímto obratem stojí fúze a privatizace velkých bank (Kašparovská, 2010). Další vývoj je zaznamenán v příloze č. 2 - Počet bank podle vlastnictví.

ČNB dělí obchodní banky dle velikosti bilanční sumy. Klasifikace je následující (Kašparovská, 2010):

- Velké banky – bilanční suma je vyšší než 200 mld. Kč.
- Střední banky – bilanční suma je od 50 mld. Kč do 200 mld. Kč.
- Malé banky – bilanční suma je menší než 50 mld. Kč.
- Pobočky zahraničních bank – bez ohledu na velikost bilanční sumy.
- Stavební spořitelny – bez ohledu na velikost bilanční sumy.

Hodnotí-li se situace v bankovním sektoru z pohledu velikosti na celkových aktivech v ČR, lze říci, že podíl 4 velkých bank je stále velký, nicméně klesající. Výrazný je nárůst podílu stavebních spořitelen v průběhu 90. let minulého století. Důvodem je vysoká stání podpora, která se, ale ukazuje jako ekonomicky nezvládnutelná, a od roku 2004 se postupně redukuje. Další vývoj je součástí přílohy č. 2 - Vývoj podílu jednotlivých skupin bank na celkových aktivech v sektoru.

S rozvojem bankovního sektoru v 90. letech 20. století aktiva výrazně rostla. Ale s potřebou tvorby rezerv a opravných položek k nekvalitním úvěrům na začátku nového tisíciletí spadla k hodnotě 100 % HDP. V posledních letech zase velmi mírně stoupají. K 31. 12. 2013 dosahuje celková suma aktiv bank s licenci v ČR hodnoty 5 143 mld. Kč, což je kolem 130 % HDP. V oblasti zemí střední a východní Evropy je tato hodnota nejvyšší a lze mluvit o relativně rozvinutém bankovním odvětví (Mejstřík et al., 2014).

Při analýze struktury rozvahy bankovního sektoru ČR uvedené v příloze č. 2 - Struktura rozvahy aktiv a pasiv v sektoru zjistíme, že hlavní položkou aktiv (kolem 60 %) zůstávají úvěry klientům. Výraznými položkami jsou nejlikvidnější aktiva (hotovost a pohledávky vůči centrálním bankám), dále mezibankovní půjčky a investice do cenných papírů (Mejstřík et al., 2014).

Ve struktuře pasiv jsou dominantní přijatá klientská depozita (kolem 80 %), dále vydané cenné papíry (vlastní emise) a přijaté mezibankovní půjčky. Neopomenutelnou součástí této strany rozvahy je vlastní kapitál (Mejstřík et al., 2014).

Posuzuje-li se situace ve zvoleném odvětví z hlediska ziskovosti, je možné konstatovat, že po několika letech recese bankovního sektoru v 90. letech 20. století, se stalo vybrané odvětví v roce 2000 ziskové. Následně se dařilo stupňovat celkem vysokou ziskovost navzdory finanční krizi minulých let a klesající hladinu úrokových sazeb (Mejstřík et al., 2014). Více v příloze č. 2 - Ziskovost a efektivnost v sektoru.

Přes univerzální charakter bankovního sektoru ČR působí v sektoru specializované banky (Kašparovská, 2010).

Hypotéční banka, a.s. se specializuje na hypotéční úvěrování. Nabízí hypotéční úvěry do oblasti bydlení, komerční hypotéky a finančně se podílí na developerských projektech. Její zdrojová základna je tvořena emisemi hypotéčních zástavních listů. Je součástí finanční skupiny ČSOB, a. s. (Kašparovská, 2010).

Další specializovanou skupinou je **skupina stavebních spořitelů**, které drží licenci k bankovnímu podnikání, ale jejich podnikatelské činnosti podléhá Zákonu č. 96/1993 Sb., o stavebním spoření a státní podpoře stavebního spoření (dále jen zákon o stavebním spoření). Jsou specializovány na kumulaci vkladů a na účelové úvěry do oblasti bydlení (Kašparovská, 2010).

Zvláštní skupinu tvoří **Česká exportní banka, a.s. a Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.**, které mají speciální funkce.

Česká exportní banka, a.s., která je vlastněna státem, byla založena s cílem podpory exportu. Smyslem je podpořit konkurenceschopnost českých exportérů. Předmětem

činnosti je nabízet úvěry českým exportním společnostem za zvýhodněných podmínek, poskytování bankovních záruk a odkup pohledávek exportérů (Kašparovská, 2010).

Exportní obchod se může stát předmětem zvýhodněného úvěrování, pokud splňuje předepsané podmínky. Zvýhodněné úvěrování může uvedená banka poskytnout, protože má dostupné dlouhodobé a relativně levné i zahraniční zdroje financování v objemech a cenách, které jsou běžně nedosažitelné (Kašparovská, 2010).

Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s., založená jako univerzální banka, se specializuje na podporu drobného a středního podnikání, rozvoje infrastruktury a jiných oblastí potřebující veřejnou podporu. Právní formou je akciová společnost s rozhodující účastí státu (Kašparovská, 2010).

Podpora rozvoje regionů a drobného podnikání se realizuje formou přímého úvěrování vyjmenovaných subjektů za zvýhodněných podmínek a formou poskytování bankovních záruk ve prospěch úvěrujících bank. Drobné a střední podnikání se obecně považuje za rizikové, a proto běžné obchodní banky jeho úvěrování považují za problematické. Podporované programy jsou každý rok vyhlašovány příslušnými ministerstvy (Kašparovská, 2010).

Lze shrnout, že bankovní systém v ČR je dvoustupňový. Na prvním stupni stojí ČNB a na druhém obchodní banky, které mají univerzální charakter z hlediska bankovních produktů. V ČR působí tuzemské a zahraniční banky a pobočky zahraničních bank. Od roku 2009 je kolem 98 % aktiv obchodních bank řízeno zahraničními subjekty (Kašparovská, 2010).

Aktiva se v daném sektoru pozvolna zvyšují. Dle sumy aktiv, která dosahuje 130 % HDP, lze konstatovat, že se jedná o relativně rozvinutý bankovní sektor mezi zeměmi střední a východní Evropy. Navzdory finanční krizi minulých let je zde vykazována vysoká ziskovost (Mejstřík et al., 2014).

V českém bankovním sektoru působí také specializované banky. Jedná se o Hypotéční banku a stavební spořitelny. Ke zvláštním účelům slouží Česká exportní banka, a.s. a Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.

2.5 Shrnutí

Následující podkapitola sumarizuje zásadní informace uvedené v kapitole 2.

Kapitola 2 předkládá úroveň současného poznání v oblasti lidského kapitálu, podnikové výkonnosti a vztahu mezi lidským kapitálem a podnikovou výkonností na základě relevantní literatury. Také představuje bankovní sektor v ČR, který je vybraným odvětvím.

Soudobá hospodářská produkce, označovaná jako „*nová ekonomika*“, vychází z jiných výrobních faktorů a tím vede i k jiným produktům. Nyní je hlavním výrobním kapitálem lidská schopnost přicházet s novými nápady, inovovat poznatky, aj. Právě tato lidská schopnost nahrazuje obvyklé výrobní faktory (Vojtovič, 2011).

V nové ekonomice je předmětem vedení lidská bytost. Je vnímána jako pracovní síla a hlavní výrobní kapitál. Konkurenceschopnost podniku v tržním hospodářství se odvíjí od pravidelného investování do výrobního kapitálu (Vojtovič, 2011).

Uvedená práce chápe pojem lidský kapitál z pohledu ekonomie jako zásobu vrozených vlastností a získaných znalostí, zkušeností a dovedností v procesu vzdělávání a praxe, které společně generují příjem a jsou nedílně spojeny s pracovními silami.

Předložená práce v oblasti managementu vymezuje termín lidský kapitál jako soubor znalostí, dovedností, zkušeností získaných vzděláváním a praxí a vrozených vlastností jedince, které přispívají k rozvoji podniku nejen v hospodářské oblasti, ale také v oblasti společenské, environmentální, aj.

Z pohledu ekonomie lidský kapitál patří mezi výrobní faktory, tj. je na straně vstupů. Hraje významnou roli v rozvoji státu i jedince (Hořejší et al., 2010). Zasahuje tedy do makroekonomické i mikroekonomické oblasti.

Makroekonomie představuje vliv lidského kapitálu na hospodářskou úroveň státu prostřednictvím růstových modelů. V části 2.1.2.1 je rozepsán Solowův model a AK model. Lidský kapitál z pohledu mikroekonomie řeší jeho vliv na fungování organizace

(Urbánek, 2006). Téma zpracovává teorie lidského kapitálu, jejíž hlavním autorem je Gary Becker z Chicagské školy. Další teorie jsou teorie signálů a filtru.

Současné manažerské styly řízení se obracejí k řízení intelektuálního kapitálu, který se skládá ze znalostí, dovedností a schopností, které jsou v organizaci a podílejí se na procesech vytvářejících hodnotu. Lidský kapitál jako nejvýznamnější oblast intelektuálního kapitálu odpovídá mnohdy zmiňovanému tvrzení, že lidé jsou nejdůležitějším bohatstvím organizace (Koubek, 2007). Daný přístup k lidskému kapitálu je kritériem managementu lidského kapitálu (Častorál, 2013).

Práce chápe management lidského kapitálu jako přístup k zaměstnancům jako ke kapitálu podniku, který je součástí konkurenční výhody a podílí se na tvorbě hodnoty podniku pro vlastníky. Používá k tomu vhodně zvolené metriky. Výsledky prezentuje strategickému řízení podniku a managementu lidského faktoru, které s nimi dále pracují.

Dle (Baron a Armstrong, 2007) je hodnocení lidského kapitálu důležitá činnost. 86 % manažerů si cení svých zaměstnanců jako klíčového aktiva a 77 % věří, že jejich rozvoj je v souladu s obchodními cíli. Ale jen 68 % hodnotí jejich přínos.

Pro hodnocení lidského kapitálu bylo vyvinuto mnoho přístupů a metod, ale stále nebyl vymezen jednotný postup. Problémem často bývá kvantifikace vědomostí, schopností, dovedností, aj. (Vodák a Kucharčíková, 2011). Často se zdůrazňují snadno zjistitelné prvky pracovního úkonu, které nemusí mít velký význam. Zatím co jiné hůře dohledatelné mohou být podstatné a neopominutelné (Armstrong, 2011).

Metody typu Model Navigator nebo Technology Broker jsou vybrané metody k hodnocení intelektuálního kapitálu, jejichž samostatným oddílem je lidský kapitál. Ačkoliv jsou metody více komplexního charakteru, tj. hodnotí především celkovou úroveň intelektuálního kapitálu v podniku, lze konstatovat, že problematiku hodnocení lidského kapitálu mají dobře zpracovanou.

Další skupina vybraných přístupů se zpočátku věnuje hodnocení intelektuálního kapitálu jako celku. Následně se z nich vyvíjí samostatné přístupy posuzující úroveň lidského kapitálu. Je zde zařazen HC Scorecard, benchmarking lidského kapitálu,

účetnictví lidského kapitálu a EFQM, protože tato metoda umožňuje odděleně hodnotit lidský kapitál. Uvedené metody nabízí komplexní a systematický pohled na hodnocení lidského kapitálu.

Následně jsou prezentovány vybrané postupy určení návratnosti lidského kapitálu dle Fitz-enze (2000), monitor lidského kapitálu dle Maya (2007), metoda Saratoga dle PwC (2013) a index lidského kapitálu dle Watsona Wyatt (Kociánová, 2012). Indikátory návratnosti investic do lidského kapitálu jsou důležití ukazatelé, u kterých je třeba sledovat vzrůstající trend. Dále jsou zpracovány způsoby klasifikace předložených metod.

V návaznosti na téma práce je dále zařazená podkapitola o výkonnosti podniku, ve které je definován podnik a výkonnost.

Předložená práce rozumí pojmu podnik (podnikatelský subjekt, či jednotka, organizace, společnost) jako ekonomickému subjektu, založenému za účelem podnikání, který vyrábí, prodává nebo obchoduje s věcnými statky a/nebo poskytuje služby.

Pojmu výkonnost je pro potřeby této práce rozuměno jako schopnosti vykazovat výsledky v dané oblasti podle zvolených kritérií.

Tlak na hodnocení podnikové výkonnosti neustále sílí (Vochozka, 2011). BSC, Model Excellence a další představené metody jsou využitelné nástroje. Metody, nebo modely, pracují s tradičními a moderními ukazateli, příp. jejich kombinací. Benchmarking lze využít v kombinaci s jinou uvedenou metodou. Metody hodnocení podnikové výkonnosti lze členit dle různých hledisek.

Další podkapitola se věnuje vztahu lidský kapitál a výkonnost podniku.

Štamfestová (2013) uvádí, že výzkumy, které se zabývají vztahem lidský kapitál a výkonnost podniku, se různí v nalezení síly tohoto vztahu. Některé články publikují průměrný či dokonce velmi silný pozitivní vztah. Bernstein a Beeferman (2015) tvrdí, že existuje dostatečné množství uspokojivých důkazů o tom, že lidský kapitál, jestliže je dobře řízený, posiluje finanční výsledky podniku.

Dle Marimuthy et al. (2009), Bartkové (2012) a Bontise (nedatován) je možné z lidského kapitálu vytvořit konkurenční výhodu za podmínky strategického plánování. Lidský kapitál má také v oblasti inovací svoji nezastupitelnou roli (Selvarajan et al., 2007; Aggrey et al., 2010; Kislingerová a Nový, 2005).

Navazující část práce předkládá vybrané modely vztahu lidský kapitál a výkonnost podniku. Jednotlivé modely vymezují proměnné dle vlastních kritérií. Oblast podnikové výkonnosti stanovují na základě tradičních ukazatelů (Jamal and Saif, 2011), nebo na obecné úrovni (Crook et al., 2011; Marimuthu et al., 2009). Alipour et al. (2012) využívá BSC. Vybrané modely vykazují kladnou závislost kromě modelu Yusufa (2013). Modely, jež využívají kontrolní proměnné, vykazují dokonce silnější závislost mezi lidským kapitálem a kontrolní proměnnou, než mezi lidským kapitálem a výkonností podniku. Společným znakem vybraných empirických studií je volba odvětví, která lze označit jako znalostně náročná dle Matouškové (2006) a Lexy a Rojíčka (2007).

Bernstein a Beeferman (2015) a Bartková podmiňují pozitivní vliv lidského kapitálu na finanční výsledky podniku v závislosti na kvalitě řízení nebo komplexním rozvojem. O systémovém přístupu k lidskému kapitálu, výkonností zaměstnanců a jejím řízením nebo identifikaci faktorů lidského kapitálu píše také Kucharčíková et al. (2014), Maňák (2012) a Staňková (2009).

Uvedení autoři se shodují na systémovém přístupu k lidskému kapitálu. V některých oblastech lidského kapitálu se však shodují a v jiných rozcházejí. Na základě rozboru literatury v dané části vyvstává otázka, které oblasti je třeba sledovat při řízení výkonnosti lidského kapitálu všeobecných obchodních bank ČR. Jedná se o oblasti, na kterých se autoři shodují, nebo v kterých se rozcházejí? Nebo je třeba identifikovat zcela jiné? Které?

Poslední podkapitola zpracovává poznatky o fungování bankovního sektoru v ČR.

Obchodní banka je podnik specializovaný na obchodování s penězi, resp. s peněžním kapitálem. Mezi funkce obchodní banky se řadí nabídka přístupu k platebnímu

mechanismu, řízení rizika, zpracování informací a monitorování dlužníka (Polouček et al., 2006).

Založení banky je vázáno na udělení bankovní licence (Kašparovská et al., 2014). Její činnost se řídí zákonem o bankách. Banky lze členit dle struktury bankovních produktů, dle rozsahu poskytovaných služeb a dle vlastnictví (Kašparovská, 2010; Bankovníctví, 2004).

Cílem obchodní banky je dosahovat zisk, stejně jako jiných podniků (Henzlová et al., 2005). Při své podnikatelské činnosti má banka na zřeteli princip návratnosti a ziskovosti (Kašparovská, 2010). V centru pozornosti managementu banky stojí také řízení aktiv a pasiv s cílem zajistit likviditu, solventnost a rentabilitu banky. (Mejstřík et al., 2014)

Banka sestavuje tři základní finanční výkazy: rozvahu, výkaz zisků, ztrát a cash-flow, jako každý podnikatelský subjekt (Mejstřík et al., 2014). Při hodnocení bankovní výkonnosti lze vybírat z mnoha metod. Kašparovská et al. (2014) představuje koncept rentability a RAPM. Mejstřík et al. (2014) uvádí, že obecně lze banku hodnotit na základě analýzy účetních dat, tržních hodnot aktiv a pasiv, nebo i tradiční finanční analýzou.

Bankovní systém v ČR je dvoustupňový. Na prvním stupni stojí ČNB a na druhém obchodní banky, které mají univerzální charakter z hlediska bankovních produktů. V ČR působí tuzemské a zahraniční banky a pobočky zahraničních bank.

Od roku 2009 je kolem 98 % aktiv obchodních bank řízeno zahraničními subjekty (Kašparovská, 2010). Lze mluvit o relativně rozvinutém bankovním odvětví. Navzdory finanční krizi minulých let je zde vykazována vysoká ziskovost (Mejstřík et al., 2014).

I přes univerzální charakter českého bankovního sektoru zde působí také specializované banky. Jedná se o Hypotéční banku a stavební spořitelny. Ke zvláštním účelům slouží Česká exportní banka, a.s. a Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s. (Kašparovská, 2010).

3 METODIKA A METODY

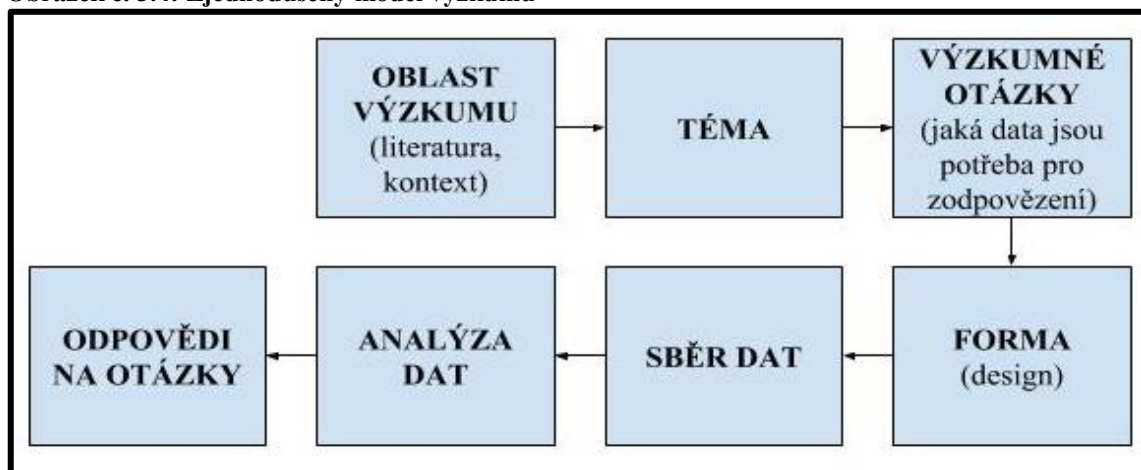
Následující kapitola popisuje, jakým způsobem je dosaženo stanovených cílů. Následuje stručný přehled metodického postupu³⁶ zpracování práce. Navazující podkapitoly představují stanovení výzkumného vzorku, metody³⁷ sběru dat práce, jejich zpracování a modelování jako způsob hledání odpovědí na vytyčené otázky.

3.1 Metodika

Konkrétní postup řešení předložené práce je uveden v následující podkapitole.

Vychází se z obecného modelu výzkumu znázorněného na obrázku č. 3.4 (Široký et al., 2011).

Obrázek č. 3.4: Zjednodušený model výzkumu



Zdroj: ŠIROKÝ et al., 2011, s. 23

Před samotným zahájením výzkumu, je třeba stanovit, o jaký typ výzkum se jedná. V daném případě se jedná o aplikovaný výzkum³⁸, který hledá řešení praktických problému a provádí se ve svém přirozeném prostředí. Cílem je podat návrhy či opatření, které zlepšují podmínky života lidí (Hendl, 2008).

³⁶ Metodika definuje konkrétní postup řešení určitého problému, vymezuje jednotlivé kroky postupu nebo konkrétní metody. Může být schematicky znázorněna vývojovým diagramem (Široký et al., 2011).

³⁷ Metoda je systematický, promyšlený a objektivní postup k získání poznatků a dosažení cíle. Je to způsob, jak od určitého cíle dojít určitou činností k nalezení vědeckých poznatků (Široký et al., 2011).

³⁸ Existuje také základní výzkum, který se zabývá hlavně teoretickými otázkami a jeho výsledky není třeba ihned použít. Smyslem je vytváření nových poznatků, na kterých se budují nové výzkumy. Jeho povaha je spíše laboratorní (Hendl, 2008). Více tamtéž.

V průběhu celého výzkumného procesu je použit princip zpětné vazby, bez které nemůže výzkum existovat (Škodová, 2007). Zpětná vazba se rozumí proces pozorování činnosti a shromáždění informací pro jejich vyhodnocení nebo korekci (Prokeš, 2010).

Následuje popis vybraných kroků.

Forma výzkumu, příp. design, nebo plán výzkumu, propojuje výzkumné otázky s výzkumnými daty a díky tomu ukotvuje výzkumníka v empirické fázi výzkumu. Empirický znamená „*založeno na přímé zkušenosti nebo pozorování světa*“ (Punch, 2008, s. 211). Předchozí fáze výzkumu lze tedy považovat za preempirické. Následující fáze, tj. forma výzkumu, sběr dat, analýza dat a odpovědi na otázky, je možné označit jako empirické.

Ve fázi forma výzkumu se zvolí kvantitativní, nebo kvalitativní přístup (Punch, 2008). V kvalitativním výzkumu se data induktivně analyzují a interpretují (Hendl, 2008). Kvantitativní výzkum používá deduktivní metodu. Deduktivní metoda vychází z teorie a testování hypotéz, které jsou přijaty, nebo zamítnuty na základě pozorování (Disman, 2000). Indukce a dedukce je součástí obecně teoretických vědeckých metod, které jsou všeobecně přijímány jako univerzální teoretické postupy vědecké práce. Další takové metody jsou analýza-syntéza, generalizace, abstrakce, komparace a analogie (Široký et al., 2011). Podrobně Široký et al. (2011).

Předložená práce využívá kvalitativního přístupu s využitím indukce a následně kvantitativního výzkumu s využitím dedukce. Více v části 3.3.1 a 3.3.2.

Empirická fáze výzkumu souvisí se zvolenými metodami **sběru dat**. Sběr dat předložené práce je více rozepsán v podkapitole 3.3. Dle předloženého obrázku č. 3.4 je následujícím krokem **analýza dat**. Analýza sesbíraných dat je podrobně popsána v podkapitole 3.4.

Závěrečná část výzkumu **odpovídá na otázky** a diskutuje přínosy výzkumu (Babbie, 2010). Závěrečná část výzkumu odpovídá na stanovené výzkumné otázky s využitím modelu. Více o modelu v podkapitole 3.5.

Lze shrnout, že empirická část výzkumu kombinuje kvalitativní a kvantitativní charakter výzkumu. Dle zvoleného přístupu využívá z obecně teoretických metod především indukci a dedukci. Metodický postup předložené výzkumné práce se shoduje s obecným modelem dle Širokého et al. (2011).

3.2 Výběrový soubor

Podkapitola představuje výběrový soubor.

Základní soubor představují všechny jednotky, které jsou nositeli zkoumaného znaku a potenciálně se mohou stát objektem výzkumu. Výběrový soubor pak zahrnují ty jednotky, které se stanou předmětem zkoumání (Molnár et al., 2012).

K 31. 5. 2015 ČNB evidovala 46 bank a poboček zahraničních bank v ČR. Pro potřeby práce se do základního souboru počítají univerzální obchodní banky v ČR evidované ČNB ke stejnému datu.

V předložené práci se v základním souboru neuvažuje o stavebních spořitelnách, které jsou považovány za specializované obchodní banky dle struktury produktu, a o pobočkách zahraničních bank, protože dle Kašparovské et al. (2014) bankovní dohled nad pobočkou vykonává regulační orgán domovského státu, takže lze usuzovat, že řízení poboček je silně navázáno na mateřské společnosti v zahraničí. Vzhledem k zaměření práce se jedná o společnosti v ČR.

Dále jsou ze souboru vyloučeny Hypotéční banka, a.s., Česká exportní banka, a.s. a Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s. Dle Kašparovské (2010) se Hypotéční banka, a.s. specializuje na hypotéční úvěrování, Česká exportní banka, a.s. je založena s cílem podpory exportu a Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s. je založená jako univerzální banka, ale specializuje se na podporu drobného a středního podnikání, rozvoje infrastruktury a jiných oblastí potřebující veřejnou podporu. Jedná se tedy také o specializované banky vzhledem k nabídce produktu.

V základním souboru zůstává 15 univerzálních obchodních bank všech velikostí.

Kvalitativní část výzkumu se zakládá na výpovědích 7 manažerů první linie z různých všeobecných obchodních bank v ČR, které působí v Jihomoravském a Olomouckém kraji. 5 zúčastněných manažerů poskytlo osobní rozhovor a 2 telefonický.

Společnosti, které se prostřednictvím dotazovaných zapojili do výzkumu, představují výběrový soubor. Více v tabulce č. 3.1. Utvořený výběrový soubor představuje 47 % ze základního souboru z hlediska počtu prvků. Ve výběrovém souboru jsou zastoupeny všechny 4 velké banky, jejichž podíl aktiv je 58,7 % na celkovém objemu aktiv v sektoru v roce 2013 dle Mejstříka et al. (2014). Dále jsou zastoupeny 3 střední a malé banky. Vytvořený výběrový soubor reprezentuje převažující část trhu dle podílu na celkových aktivech.

Tabulka č. 3.1: Základní a výběrový soubor

K 31. 5. 2015	Základní seznam subjektů dle typu	Základní soubor	Výběrový soubor
Banky celkem	46	15	7
Velké banky	4	4	4
Střední banky	8	5	2
Malé banky	6	6	1
Stavební spořitelny	5	-	-
Pobočky zahraničních bank	23	-	-

Zdroj: ČNB, 2015

Jmenný seznam výběrového souboru 1 je uveden v tabulce č. 3.2.

Tabulka č. 3.2: Výběrový soubor 1

Velikost	Subjekt	Celkem	Osobní rozhovor	Telefon
Velké banky	A	1	1	0
	B	1	1	0
	C	1	0	1
	D	1	0	1
Střední banky	E	1	1	1
	F	1	1	0
Malé banky	G	1	1	0

Zdroj: ČNB, 2015, upraveno

Při zpracování kvantitativní části výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření bylo zapojeno 25 manažerů první linie z výše jmenovaných bank v rámci Jihomoravského a Olomouckého kraje a Vysočina. Osobního rozhovoru využilo 6 respondentů, 1 telefonického a 18 reagovalo emailem. 8 respondentů zastupuje velké banky a 17

střední a malé. Přehled zastoupení jednotlivých bank v dotazníkovém šetření je uveden v tabulce č. 3.3.

Tabulka č. 3.3: Výběrový soubor 2

Velikost	Subjekt	Celkem	Osobní rozhovor	Telefon	Email
Velké banky	A	2	0	0	2
	B	3	2	0	1
	C	2	0	0	2
	D	1	0	1	0
Střední banky	E	4	1	0	3
	F	7	2	0	5
Malé banky	G	6	1	0	5

Zdroj: ČNB, 2015, upraveno

Při ověřování návrhu modelu spolupracovali na rozhovoru 3 manažeři první linie v Jihomoravském kraji, z toho 2 osobně a 1 telefonicky. 1 reprezentuje velké banky a 2 střední a malé. Více tabulka č. 3.4.

Tabulka č. 3.4: Výběrový soubor 3

Velikost	Subjekt	Celkem	Osobní rozhovor	Telefon
Velké banky	A	0	0	0
	B	1	1	0
	C	0	0	0
	D	0	0	0
Střední banky	E	1	0	1
	F	1	1	0
Malé banky	G	0	0	0

Zdroj: ČNB, 2015, upraveno

Lze uzavřít, že vzhledem k postupu zpracování práce se počet respondentů mění v rámci stejného výběrového souboru.

3.3 Sběr dat

Podkapitola uvádí konkrétní metody sběru dat dle kvalitativního a kvantitativního charakteru výzkumu.

Sběr dat předložené práce je součástí empirické fáze výzkumu. K empirickým metodám sběru dat se řadí pozorování, měření a experiment (Široký et al., 2011). Více tamtéž.

Práce se dále soustředí na pozorování a měření, které využívá.

Pozorování je cílené sledování určité skutečnosti. Metoda, při které jsou informace získávány prostřednictvím smyslového vnímání (Široký et al., 2011). Pavlica et al. (2000) doplňují také rozhovor, který s pozorováním úzce souvisí a nelze je od sebe oddělit. Rozhovor je jako metoda, která v podstatě předpokládá určitou formu simultánního pozorování chování dotazovaných osob, včetně záznamu a další analýzy pozorovaných projevů a reakcí (Pavlica et al., 2000). Pozorování, přesněji rozhovoru, využívá kvalitativní část výzkumu.

Měření znamená kvantitativní srovnání určitých vlastností vybraných jevů. Vlastnosti musí patřit do stejné třídy vlastností. O vybraných jevech se předpokládá, že jsou v dané třídě srovnatelné a že daná vlastnost je za jinak nezměněných podmínek konstantní. (Široký et al., 2011). Kvantitativní část výzkumu pracuje s měřením.

Lze shrnout, že v empirické části výzkumu jsou data pro kvalitativní charakter výzkumu sbírána formou pozorování, přesněji rozhovoru. Kvantitativní výzkum využívá měření.

3.3.1. Kvalitativní výzkum

Nadcházející část práce představuje metody sběru dat vhodné pro kvalitativní výzkum.

Cílem **kvalitativního výzkumu** je vznik nových teorií a hypotéz. V zásadě se jedná o analýzu textů za účelem porozumění zkoumaných fenoménů. Má procedurální charakter, tj. postup se utváří v průběhu sběru dat. Zkoumaná realita je studována velmi podrobně a do hloubky. Lze tak získat spoustu informací o poměrně malém počtu jedinců. O redukci dat nerozduje výzkumník, ale zkoumané osoby, které o předmětu výzkumu sdělují informace (Široký et al., 2011).

Tento typ výzkumu prokazuje vysokou validitu³⁹. Mnohá zkrácení se minimalizují zejména tím, že data jsou podrobena menšímu počtu transformací. Díky hloubkovému charakteru zkoumání roste pravděpodobnost porozumění zkoumaného fenoménu. Vědci se ale potýkají s nízkou reliabilitou⁴⁰, neboť interpretace vychází od konkrétního

³⁹ Platnost, tj. měří to, co měřit má (Široký et al., 2011).

⁴⁰ Opakovatelnost se stejnými výsledky (Široký et al., 2011).

badatele a je jím ovlivněna. Jiný výzkumník, který zkoumá totéž, pravděpodobně dojde k odlišnému závěru (Široký et al., 2011).

Příklady uplatnění kvalitativního výzkumu dle Širokého et al. (2011):

- jestliže se studuje problém, o kterém není k dispozici předběžná znalost, která by byla spolehlivá,
- jako předvýzkum pro kvantitativní výzkumnou akci,
- pro studium jevů vylučující operacionalizaci.

Metody sběru dat pro kvalitativní výzkum jsou pozorování a rozhovor jako metoda, která v podstatě předpokládá určitou formu simultánního pozorování chování dotazovaných osob, včetně záznamu a další analýzy pozorovaných projevů a reakcí (Pavlica et al., 2000).

Pozorování je zaměřeno na porozumění významu konkrétních lidských projevů, čehož nelze dosáhnout bez současného dotazování a komunikace se zkoumanými lidmi (Pavlice et al., 2000). Pozorování představuje snahu zjistit, co se skutečně děje. Velkým nedostatkem je fakt, že většinu toho, co se děje, výzkumník nepostřehne. Hlavně pokud najednou probíhá více procesů, proto vědec občas potřebuje odborníka a doporučuje se elektronický záznam (Hendl, 2008).

Výzkumný **rozhovor** je proces, jehož cílem je prostřednictvím záměrně vyvolané interakce mezi tazatelem a respondentem získat informace potřebné k pochopení určité problémové oblasti. Hlavním cílem je pochopit, jak jednotlivci interpretují a konstruují určité skutečnosti (Pavlice et al., 2000). Hendl (2008) představuje strukturovaný rozhovor, neformální rozhovor, narativní rozhovor a další. Více Hendl (2008) nebo Široký et al. (2011).

Práce se soustředí na popis zvolené metody, tj. strukturovaný rozhovor.

Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami se skládá z řady pečlivě formulovaných otázek, na něž mají jednotliví respondenti odpovědět. Tento typ otázek se používá, když je nutné minimalizovat obměny otázek položených respondentovi. Snižuje se tak šance, že se data získaná v jednotlivých rozhovorech budou výrazně

strukturně lišit. Účelem tohoto rozhovoru je omezit efekt tazatele na kvalitu rozhovoru. Takto získaná data se snadněji analyzují (Hendl, 2008).

Výhodou je časová nenáročnost této metody. Dále je tento druh rozhovoru vhodný pokud není možnost ho opakovat. Nevýhodou strukturovaných otevřených otázek je restrikce na předem dané téma. Je daná tím, že různým respondentům klademe stejné otázky, takže se neberou v úvahu jednotlivé rozdíly (Hendl, 2008).

Rozhovor s expertem je další technika získávání dat, která doplňuje uvedené způsoby. Daný postup se uplatňuje při studiu znalostí profesionálů. Úkolem je zachytit analyzovat obsah a organizaci znalostí člověka, který je v zvolené oblasti expertem, a využít tyto poznatky pro jiné cíle (Hendl, 2008).

Následuje konkrétní popis sběru dat pro kvalitativní část. Kvalitativní přístup k výzkumu je využitý pro předvýzkum a následně pro ověření návrhu modelu.

Cílem předvýzkumu s využitím strukturovaných rozhovorů bylo identifikovat oblasti hodnocení výkonnosti lidského kapitálu včetně proměnných ve vztahu k výkonnosti podniku. Sběr dat proběhl formou strukturovaných rozhovorů s experty jako jednoho ze způsobů pozorování chování dotazovaných osob.

V době od července do srpna 2015 byly vypracovány jednotlivé otázky ve vztahu k výzkumné otázce. Následně byli kontaktováni respondenti, se kterými se uskutečnily rozhovory v době od září do října 2015. 5 rozhovorů proběhlo formou osobního setkání a 2 telefonicky. Odpovědi z každého rozhovoru byly pečlivě zapsány včetně pozorovaných projevů a reakcí do záznamových archů.

Interview se skládalo ze 7 samostatných oddílů. Každý oddíl obsahoval strukturované otázky. Část otázek byla uzavřená s výběrem odpovědi „ano“ a „ne“. Ostatní otázky byly otevřené. Otevřené otázky umožnily získat dodatečné informace, např. názor jednotlivce, komentář k danému tématu, obsah otázky a její relevantnost. Otevřené otázky sehrály důležitou roli. Jsou tedy vhodný podklad pro kvalitativní výzkum v sektoru všeobecných obchodních bank v ČR.

Oblasti, kterých se rozhovor dotýkal:

- Otázky týkající se oblastí lidského kapitálu ve vybrané společnosti obecně.
 - Jaké oblasti lidského jsou významné při jeho hodnocení výkonnosti ve vztahu k výkonnosti všeobecné obchodní banky v ČR
 - Jak velkou skupinu zaměstnanců řídíte?
 - Jaké je organizační schéma ve vybrané společnosti?
- Otázky týkající se Produktivity práce ve vybrané společnosti.
 - Sleduje se tato oblast ve vybrané společnosti?
 - Jaké jsou důvody pro její sledování?
 - Jaké ukazatele v této oblasti vybraná společnost sleduje a proč?
- Otázky týkající se Struktury lidského kapitálu ve vybrané společnosti.
 - Sleduje se tato oblast ve vybrané společnosti?
 - Jaké jsou důvody pro její sledování?
 - Ovlivňuje tato oblast výkonnost zaměstnance?
 - Ovlivňuje tato oblast výkonnost vybrané společnosti?
 - Jaké ukazatele v této oblasti vybraná společnost sleduje a proč?
- Otázky týkající se Náboru a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti.
 - Jaký systém nábory nových zaměstnanců je ve vybrané společnosti zaveden?
 - Ovlivňuje tato oblast výkonnost zaměstnance?
 - Ovlivňuje tato oblast výkonnost vybrané společnosti?
 - Jaké ukazatele v této oblasti vybraná společnost sleduje a proč?
- Otázky týkající se Vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti.
 - Jaký systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je ve vybrané společnosti zaveden?
 - Ovlivňuje tato oblast výkonnost zaměstnance?
 - Ovlivňuje tato oblast výkonnost vybrané společnosti?
 - Jaké ukazatele v této oblasti vybraná společnost sleduje a proč?
- Otázky týkající se Absencí, odchodů a stability ve vybrané společnosti obecně.
 - Sleduje se tato oblast ve vybrané společnosti?
 - Jaké jsou důvody pro její sledování?
 - Ovlivňuje tato oblast výkonnost vybrané společnosti?
 - Jaké ukazatele v této oblasti vybraná společnost sleduje a proč?
- Otázky týkající se Odměňování ve vybrané společnosti.

- Jaký systém odměňování je nastaven ve vybrané společnosti?
- Ovlivňuje tato oblast výkonnost zaměstnanců?
- Jaké ukazatele v této oblasti vybraná společnost sleduje a proč?
- Otázky týkající se Vnitřní motivace a loajality zaměstnanců ve vybrané společnosti.
 - Sleduje se tato oblast ve vybrané společnosti?
 - Jaké jsou důvody pro její sledování?
 - Ovlivňuje tato oblast výkonnost zaměstnance?
 - Ovlivňuje tato oblast výkonnost vybrané společnosti?
 - Jaké ukazatele v této oblasti vybraná společnost sleduje a proč?
- Jaké další oblasti lidského kapitálu jsou významné ve vybrané společnosti.

Vzor záznamového archu strukturovaného rozhovoru je součástí přílohy č. 3.

Cílem ověření modelu opět s využitím strukturovaných rozhovorů bylo zjistit aplikovatelnost modelu hodnocení výkonnosti lidského kapitálu ve vztahu k podnikové výkonnosti. Sběr dat proběhl opět formou strukturovaných rozhovorů s experty.

V červnu 2016 byly sestaveny jednotlivé otázky a kontaktování respondenti, se kterými se uskutečnily rozhovory. 2 rozhovory proběhly formou osobního setkání a 1 telefonicky.

Otázky, které byly položeny:

- Jak hodnotíte aplikovatelnost předloženého návrhu modelu z hlediska hodnocení výkonnosti lidského kapitálu?
 - Jaké jsou silné stránky předloženého modelu?
 - Jaké jsou slabé stránky předloženého modelu?
 - Jak lze předložený model ještě doplnit?

Vzor záznamového archu strukturovaného rozhovoru je součástí přílohy č. 8.

Lze uzavřít, že kvalitativního přístupu je využito v rámci předvýzkumu a ověření návrhu modelu. Využívá se strukturovaný rozhovor s experty, který je brán jako přínosný, protože omezuje vliv tazatele na kvalitu rozhovoru a zároveň čerpá znalosti od zkušených respondentů.

3.3.2 Kvantitativní výzkum

Následující část práce prezentuje metody sběru dat vhodné pro kvantitativní výzkum.

Kvantitativní výzkum umí rozeznat, zda existuje souvislost mezi dvěma nebo více proměnnými (Disman, 2000). Kvantitativní přístupy k výzkumu v sociálních vědách stojí na předpokladu, že lidského chování lze do určité míry měřit a předpovídat. Požaduje se, aby měření bylo validní a zároveň spolehlivé. Poslední krok, verifikace, je označována spíše za provizorní v tom smyslu, že v empirických vědách lze sice nasbírat podpůrné argumenty pro platnost teorie s využitím shromážděných empirických dat, ale její platnost nelze dokázat (Hendl, 2008).

Hlavní výhodou je, že umožňuje reprezentativní šetření, které lze zobecnit na celou populaci. Dále lze jmenovat relativně rychlý sběr dat a jejich analýzu, která poskytuje numerická data nezávislá na výzkumníkovi (Široký et al., 2011).

Mezi nevýhody lze zařadit možnost opomenutí určité zvláštnosti, která jsou statisticky nezachytitelné. Dále může opomenout důležitý fenomén, protože se soustředí pouze na testování hypotéz. Omezenost získávání dat u kvantitativního výzkumu zapříčiňuje poměrně nízkou validitu (Široký et al., 2011).

Příklady využití kvantitativního přístupu dle Širokého et al. (2011):

- jestliže je potřeba generalizovat vlastní nálezy na populaci,
- jestliže je s dostatečnou jistotou možné odhadnout které proměnné jsou podstatné pro studovaný problém.

Mezi nejpoužívanější metody sběru dat patří pozorování, dotazník, rozhovor, studium dokumentů a experiment (Široký et al., 2011). Podrobně tamtéž.

Práce dále popisuje zvolenou metodu, tj. dotazník.

Dotazník je snad nejrozšířenější a nejpropracovanější technikou sbírání dat. Je časově nenáročný na přípravu a zpracování. Zasáhne velký počet respondentů. Poskytuje větší čas na rozmyšlení pro dotazované a zaručuje přesvědčivou anonymitu (Široký et al., 2011). Nevýhody dotazníku spočívají v přeskočení otázky nebo zodpovězení otázek

jiným člověkem. Největším úskalím dotazníkového šetření je návratnost (Široký et al., 2011).

V dotazníku se mohou objevit následující jednoznačné otázky (varianty odpovědí), otevřené (volná tvorba odpovědí) a Likertovy škály (Walker, 2013). Více tamtéž.

Likertovy škály jsou použity v dotazníku. Následuje jejich popis.

Likertovy škály jsou pojmenovány po Robertu Likertovi. Poskytují lidem pohyblivou škálu pro jejich odpovědi. Výzkumník se musí rozhodnout, jestli použije sudý nebo lichý počet bodů. Jestliže se použije sudý počet, respondent se musí přiklonit k jednomu nebo druhému konci škály, protože neexistuje střední bod. Jestliže výzkumník vybere lichý počet, pak může respondent říct, že nic neupřednostňuje (Walker, 2013).

Kvantitativní přístup je využitý při vlastní výzkumné akci s využitím dotazníkového šetření a Likertovy škály.

Cílem dotazníkového šetření bylo určit míru významu jednotlivých proměnných ve vztahu k produktivitě práce zaměstnanců. Sběr dat proběhl formou dotazníků s využitím 10 bodové Likertovy škály, přičemž 0 znamená nejnižší význam a 9 nejvyšší.

V lednu 2016 byl sestaven dotazník. V únoru a březnu 2016 bylo zapojeno celkem 25 respondentů. 6 dotazníků bylo vyplněno při osobním setkání, 1 prostřednictvím telefonu a zbylých 18 emailem.

Dotazník obsahoval výzkumnou otázku s vysvětlením použití Likertovy škály. Dále byla sestavena tabulka, která se dělí do 5 oblastí lidského kapitálu. V každé oblasti byly vypsány příslušné proměnné a u nich uvedena Likertova škála. Oblasti lidského kapitálu a jejich proměnné byly sestaveny na základě výsledků předvýzkumu a literatury. V dotazníku mohl respondent také doplnit vlastní oblast nebo proměnnou. Dané možnosti nebylo využito.

Oblasti, na které byl dotazník zaměřený:

- Struktura zaměstnanců:
 - Věk – dle ČSÚ (2015a),

- Gender – dle Rašticové (2012),
- Vzdělání – dle ČSÚ (2015b),
- Stabilita – dle Armstronga a Taylora (2015) a předvýzkumu,
- Předchozí pracovní zkušenosti – dle předvýzkumu.
- Zaměstnanecká politika:
 - Nábor a výběr - dle Armstronga (2007) a předvýzkumu,
 - Vzdělávání a rozvoj – dle PwC (2013) a předvýzkumu.
- Absence a odchody:
 - Absence – dle Armstronga a Taylora (2015).
 - Odchody – dle Armstronga (2002).
- Motivace a loajalita:
 - Vnější motivace – dle d'Ambrosové (2014),
 - Vnitřní motivace – dle Armstronga (2009),
 - Loajalita – dle Armstronga a Taylora (2015) a předvýzkumu.
- Organizační kultura:
 - Hodnoty organizace – dle Hofstede a Hofstede (2006).
 - Role manažera – dle Staňkové (2009).

Vzor dotazníku je součástí přílohy č. 4.

Lze shrnout, že kvantitativní část výzkumu pracuje s dotazníkovým šetřením s využitím Likertovy škály. Zvolený přístup a metody jsou vybrány s cílem odhadnout, které proměnné jsou podstatné pro studovaný problém.

3.4 Zpracování dat

Následuje přehled zpracování získaných dat.

Analýza dat je předposlední fáze výzkumu, ve které jsou sesbíraná data zpracována (Babbie, 2010). Dle Zbírala (2009) lze říci, že tato část výzkumu předkládá primární informace.

3.4.1. Případová studie

Následující část práce představuje případovou studii s využitím analýzy obsahu jako metody zpracování dat získaných kvalitativním přístupem.

Kvalitativní výzkum je spojený s několika přístupy. Jedná se např. o případovou studii, etnografický výzkum, zakotvené teorie, fenomenologický výzkum (Hend, 2016). Více tamtéž.

Práce se soustředí na vysvětlení zvoleného přístupu, tj. případová studie.

Výzkum prostřednictvím **případové studie** se soustředí na důkladnou deskripci jednoho nebo několika málo případů. Základní výzkumnou otázkou je, jaké jsou charakteristiky daného pozorovaného případu nebo skupiny (Hendl, 2016).

Případová studie sbírá velké množství dat od jednoho nebo několika málo jedinců. Cílem je zachytit složitost případu a popsat vztahy v jejich celistvosti. Předpokládá se, že důkladným prozkoumáním jednoho případu se lépe pochopí další obdobné případy. Na konci studie se zkoumaný případ vsazuje do rozlehlejších souvislostí (Hendl, 2016).

Dle sledovaného případu lze rozlišit několik typů případových studií. Lze zmínit např. osobní případovou studii, studium sociálních komunit, studium organizací a institucí (Hendl, 2016). Podrobněji tamtéž.

Případová studie v předložené práci odpovídá studiu organizací a institucí.

Studium organizací a institucí zkoumá firmy, školy, odborové organizace, kulturu organizací, procesy změn a adaptací. Cíle jsou různorodé – hledání nejlepšího vzorce chování, zavedení určitého typu řízení, evaluace, zkoumání procesů (Hendl, 2016).

Důvodem aplikace případové studie se zaměřením na studium organizací a institucí je hledání oblastí lidského kapitálu, které se podílejí na výkonnosti podniku se zaměřením na všeobecné obchodní banky v ČR.

Dle Širokého et al. (2011) případová studie zkoumá 2 typy **fenoménů**. Může zkoumat obvyklý fenomén, který zobecňuje výsledky a tak slouží zejména k edukaci, protože na

obvyklých případech se lidé učí. Nebo může zkoumat vzácný (raritní) fenomén, který upozorňuje na možné odchylky od standardních situací a minimalizuje tak potenciální chyby vzniklé z neznalosti odchylek.

Práce je zaměřena na zkoumání obvyklého fenoménu.

Základní technikou kvalitativního výzkumu je v podstatě **obsahová analýza**, protože každé pozorování nebo rozhovor se přepisuje do podoby textu, který je následně analyzován.

Prvním krokem je kategorizace dat. Nejdříve se přečte celý text. V něm se hledají pojmy, které označují jednotlivé události (Široký et al., 2011).

Následně se stanoví kategorie neboli třídy pojmů. Třídy pojmů vyplynou sami při seskupování podobných pojmů. Celá tato část se označuje kódování (Široký et al., 2011).

Každá kategorie skýtá vlastnosti, nebo znaky, které jsou typické jen pro tu danou kategorii. Každá kategorie má několik obecných vlastností a každá vlastnost se mění v rozsahu nějaké škály.

Interpretace kvalitativního textu je velmi složitý a zdlouhavý proces (Široký et al., 2011).

Postup analýzy obsahu získaných dat v případě předložené práce obsahuje následující kroky. Po přečtení odpovědí respondentů ze záznamových archů byly vybrány podstatné skutečnosti a vytvořeny kategorie neboli třídy pojmů pro každou zkoumanou oblast. Jednalo se tedy o kódování. Následovně byly v rámci jednotlivých kategorií stanoveny charakteristické vlastnosti neboli znaky a jim byla přiřazena vhodná škála. Poslední krok znamenal zaznamenat zjištěné skutečnosti.

Následně byly pro každou kategorii stanoveny typické znaky.

Vysvětlení na příkladu oblasti Struktura zaměstnanců je následující. Oblast Strukturu zaměstnanců představuje kategorii neboli třídu pojmů. V rámci stanovené kategorie jsou určeny charakteristické vlastnosti neboli znaky. Jedná se o Věk, Gender, Vzdělání,

Stabilitu a Předchozí zkušenosti. Následně je každému znaku přiřazena vhodná škála dle zjištěných skutečností nebo literatury. Podrobně v části 3.3.1. Charakteristické vlastnosti Věk je přiřazena škále dle ČSÚ (2015a). Rozdělením odpovědí podle obsahu do kategorií se identifikoval současný trend a hlavní témata z pohledu respondentů. Aplikace charakteristických vlastností s využitím škály posloužila k detailnímu prozkoumání fenoménu.

Zpracování dat formou případové studie s využitím analýzy obsahu bylo také využito při ověřování modelu.

Lze uzavřít, že práce zpracovává kvalitativní data s využitím případové studie se zaměřením na studium organizací a institucí, u kterých zkoumá obvyklý fenomén. Zaznamenané rozhovory jsou zpracovány prostřednictvím obsahové analýzy, která třídí pojmy na kategorie s charakteristickými znaky.

3.4.2 Statistické metody

Následující část práce představuje vybrané metody statistické analýzy. Mezi vybrané metody patří popisná statistika, analýza závislosti, přesněji Spearmanův korelační koeficient pořadí, a analýza hlavních komponent⁴¹ (dále jen PCA).

Výsledky statistické analýzy jsou získány s využitím programu STATISTICA od společnosti StatSoft ČR s.r.o.

3.4.2.1 Popisná statistika

Část popisné statistiky představuje vybrané statistické veličiny.

K popisu dat jsou vybrány aritmetický průměr, medián, minimum a maximum, dolní a horní kvartil, směrodatná odchylka a směrodatná chyba.

Aritmetický průměr je počítán jako součet všech naměřených údajů vydělený jejich počtem. Aritmetický průměr je vhodné aplikovat, jestliže jsou data získána

⁴¹ Principal Component Analysis.

v intervalovém měřítku, jsou rozdělaná symetricky a budou se používat aritmetické testy (Hendl, 2015).

Medián, neboli prostření hodnota, znamená hodnotu, která dělí řadu podle velikosti seřazených výsledků na dvě stejně velké poloviny. Medián se uplatňuje v případě, že se jedná o ordinální data, hledá se střed rozdělení dat a data mohou obsahovat odlehlé hodnoty (Hendl, 2015).

Při lichém rozsahu souboru je medián vždy hodnota konkrétní prostřední jednotky při sestavení jednotek od nejmenší k největší. Při sudém rozsahu souboru je medián mezi 2 prostředními jednotkami, proto se mezi těmito 2 jednotkami stanoví střed a ten je označen za medián (Hindls et al., 2006)

Posuzuje se také měnivost statistického souboru pomocí nejmenší a největší hodnoty znaku, tj. **minimum a maximum** (Hindls et al., 2006).

Kvantil je hodnota, která rozděluje soubor hodnot určitého statistického znaku na 2 části. První část obsahuje hodnoty, které jsou menší (nebo stejné) než tento kvantil, druhá část naopak obsahuje hodnoty, které jsou větší (nebo stejné) než kvantil (Hindls et al., 2006).

Mezi další nejčastěji používané kvantily patří kvartily. Kvartily jsou hodnoty, které dělí uspořádaný statistický soubor na 4 části. Každá obsahuje 25 % jednotek. Dolní kvartil odděluje ¼ nejnižších hodnot. Horní kvartil odděluje 75 % nejnižších hodnot od zbývajících 25 % hodnot (Hindls et al., 2006).

Směrodatná odchylka vyjadřuje, do jaké míry jsou hodnoty rozptýleny s ohledem na průměr. Udává, že se většina prvků v daném souboru neodchyluje od aritmetického průměru o hodnotu směrodatné odchylky v obou směrech (Hindls et al., 2006).

Směrodatná chyba je mírou nejistoty. Je-li vysoká, pak nelze mít jistotu u aritmetického průměru. Je-li nízká, lze si být hodnotou aritmetického průměru poměrně dost jist. I v případě aplikace na širší populaci (Walker, 2013).

Lze uzavřít, že představené statistické veličiny jsou v práci využity v částech 4.3.X.1.

3.4.2.2 Spearmanův korelační koeficient pořadí

Z dostupných metod analýzy závislosti je vybrán Spearmanův korelační koeficient pořadí, který je představen v následující části.

Statistická analýza se častěji zabývá vztahy mezi proměnnými, než pouze o izolovanou proměnou. Korelační analýza zkoumá vztahy proměnných pomocí různých měr závislosti, které se nazývají korelační koeficienty (Hendl, 2015).

Spearmanův korelační koeficient pořadí neboli koeficient korelace pořadových čísel⁴² se aplikuje, jestliže se hledá intenzita závislosti mezi 2 kvantitativními znaky, nebo mezi pořadími znaků (Hindls et al., 2006). Těsnost závislosti měří Spearmanův koeficient, který zachycuje rostoucí nebo klesající vztahy a je rezistentní vůči odlehlým hodnotám (Hendl, 2015).

Spearmanův korelační koeficient pořadí se vypočte podle vzorce č. 3.7.

Vzorec č. 3.7

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum (i_x - i_y)^2}{n(n^2 - 1)}$$

Zdroj: HENDL, 2015, s. 268

Koeficient korelace pořadových čísel může obdobně jako původní Pearsonův koeficient korelace⁴³, z něhož je odvozen, nabývat hodnot od -1 do +1 (Hindls et al., 2006). Je-li korelace kladná, zvyšuje se jedna i druhá proměnná. V případě, že je korelace záporná, jedna proměnná se zvyšuje a druhá snižuje (Walker, 2013).

Někdy se zařazují hodnoty korelace $|r_s|$ do pásem podle síly asociace (Hendl, 2015):

- malá 0,10 - 0,30;
- střední 0,30 – 0,70;
- velká 0,70 – 1,00.

⁴² Test používá při výpočtech pořadí. Jedná se tedy o neparametrický test (Walker, 2013). Tyto testy jsou jednoduché a lze je aplikovat i při malém rozsahu výběru. Nevýhodou je, že vybírají méně informace z dat a jsou proto méně efektivní (Stuchlý, 1999).

⁴³ Pearsonův test je parametrickou procedurou, kdy se pracuje s původními výsledky (Walker, 2013). Síla těchto testů je větší než u neparametrických testů (Stuchlý, 1999).

Závěrem lze dodat, že korelace je stanovena na hladině významnosti menší než 0,05. Výsledky korelačního koeficientu jsou zaokrouhleny na 2 desetinná místa. V důsledku zaokrouhlování je možné vidět hodnoty 0,00. Mezi příslušnými proměnnými je zanedbatelná korelace.

3.4.2.3 Analýza hlavních komponent

Vysvětlení podstaty metody analýzy hlavních komponent je obsaženo v následující části.

Vícerozměrná analýza se zabývá studiem vztahů mezi skupinami proměnných a uvnitř skupin proměnných a také rozdíly chování proměnných. Otázky o skupinách lze klasifikovat do 3 následujících kategorií. Otázkami o počtu a povaze se zabývají externální analýzy. Podobností proměnných uvnitř jedné skupiny řeší internální analýzy. Strukturální analýza hledá vztahy mezi několika skupinami proměnných (Hendl, 2015).

Práce se dále zabývá PCA, která se řadí mezi internální analýzy.

Metoda **PCA** řeší transformace dat z původních proměnných do menšího počtu latentních proměnných. Tyto nově měřitelné umělé (skryté, v pozadí stojící) proměnné mají vhodnější vlastnosti. Je jich výrazně méně, vystihují téměř celou proměnlivost proměnných a jsou vzájemně nekorelované (Meloun a Militký, 2002). Nekorelovanost je užitečná vlastnost, protože znamená, že každá z nových proměnných měří jinou vlastnost. Při této analýze neexistuje dělení na závislé a nezávislé proměnné (Hendl, 2015).

Latentní proměnné jsou u této metody nazývány hlavní komponenty a jsou lineární kombinace původních proměnných. První hlavní komponenta popisuje největší část proměnlivosti čili rozptylu původních dat, druhá hlavní komponenta zase největší část rozptylu neobsaženého v první komponentě atd. (Meloun a Militký, 2002).

PCA umožňuje rozklad matice dat X na strukturální část TP a šumovou část E , dle vzorce č. 3.8.

Vzorec č. 3.8

$$X = TP^T + E,$$

kde T = matice komponentního skóre,

P = matice komponentních vah,

E = matice reziduí, nevysvětlované části dat.

Zdroj: MELOUN a MILITKÝ, 2002, s. 229

Postup při PCA:

- Počáteční analýza – počítá se popisná statistika.
- Průzkum korelační matice – na korelacích mezi proměnnými záleží, zda lze provést redukci jejich počtu pomocí PCA. Hledá se existence silně korelovaných proměnných.
- Rozhodnutí o vhodném počtu hlavních komponent – rozhodnutí, kolika hlavními komponentami je možné popsat data bez ztráty informace. Obvykle stačí, aby vybrané hlavní komponenty vysvětlily 80-90 % variability dat. Sestrojí se graf, jenž zobrazuje závislost vysvětlené variability dat na počtu vybraných hlavních komponent – scree graf (Hendl, 2015).
- Vysvětlení užitých hlavních komponent, jejich pojmenování a vysvětlení vztahu původních proměnných x k hlavním komponentám y tvoří dominantní součásti zvoleného modelu hlavních komponent PCA (Meloun a Militký, 2002)

Předložená práce PCA aplikovala následovně:

Počáteční analýza – výsledky jsou obsaženy v odpovídajících částech 4.3.X.1, jak je již uvedeno.

Průzkum korelační matice – je počítán Spearmanův korelační koeficient pořadí. Hledají se silné závislosti, jako předpoklad pro následnou redukci proměnných dle PCA. Více v částech 4.3.X.2.

Rozhodnutí o vhodném počtu hlavních komponent – vybraným kritériem je zvolená hodnota kumulativního procenta kolem 70 % variability dat. Za pomoci sestrojeného scree grafu se ověřuje vhodný počet hlavních komponent, tj. hledá se bod zlomu od rychlého klesání k pozvolnému, více v příloze č. 6.

Redukce proměnných – na základě velikosti korelačního koeficientu proměnných v hlavních komponentách, která je větší nebo rovna hodnotě 0,7 v absolutní hodnotě, jsou vybírány proměnné. Dle vybraných proměnných je odvozen název hlavních komponent. V důsledku zaokrouhlování lze vidět hodnoty 0,00. Mezi příslušnými proměnnými je zanedbatelná korelace.

Redukovaný soubor – představuje soupis vybraných proměnných v rámci hlavních komponent. Součástí jsou nově vypočtené příspěvky proměnných v rámci hlavních komponent. Vychází se z původních příspěvků proměnných v neredukovaném souboru, který je součástí přílohy č. 7.

Výsledky PCA jsou obsaženy v částech 4.3.X.3.

Lze uzavřít, že s využitím metody PCA je dosaženo menšího počtu proměnných a zároveň je zachována variabilita dat.

3.5 Model a modelování

Následující podkapitola představuje využití modelu za účelem nalezení odpovědi na výzkumné otázky.

Model, z latinského slova „*modus*“ (kopie, vzor) a „*modulus*“ (míra, takt, rytmus, vzor), (Janíček, 2007), „*je každé účelové a zjednodušené zobrazení skutečnosti*“ (Molnár, nedatováno, s. 11). Model nevyjadřuje všechny prvky a vazby zkoumaného systému, protože takový model je nepřehledný a hlavně nepochopitelný, takže nesplňuje účel, kterým je poznat chování systému s možností jej ovlivnit (Molnár, nedatováno).

Modelování je proces projektování a konstrukce modelu, které staví na jasných předpokladech. Na procesu modelování má zásadní vliv účel, pro který je model stanoven. Účel modelu ovlivňuje míru zjednodušení, tj. výběr prvků, vazeb a jejich vlastností. Nad jedním systémem tak lze definovat různé modely podle jejich účelu (Molnár, nedatováno).

Při modelování se využívají zejména metody abstrakce⁴⁴, strukturalizace a analogie⁴⁵. Abstrakce představuje vynechání vedlejších aspektů pro snížení komplexnosti systému. Strukturalizací se rozumí nalézt redukované znázornění pro komplexní systém s tím, že se zachová charakter celku s jeho specifickými znaky. Systém se strukturuje dle tzv. holistického (celostního) principu, tj. kromě zkoumání jednotlivých subsystémů se zjišťují vzájemné vazby těchto subsystémů k celému systému. Analogie znamená odvození závěru na základě podobnosti s jiným systémem či s jinou situací. Znalosti jsou tvořeny souborem dříve vyřešených případů (Molnár, nedatováno).

Lze uzavřít, že navrhovaný model zjednodušeně popisuje systém řízení výkonnosti lidského kapitálu ve vztahu k výkonnosti všeobecné obchodní banky v ČR a zároveň zachovává specifické znaky. Při jeho konstrukci byla využita abstrakce, strukturalizace a analogie.

⁴⁴ Abstrakce je součástí obecně teoretických vědeckých metod, které jsou všeobecně přijímány jako univerzální teoretické postupy vědecké práce (Široký et al., 2011).

⁴⁵ Analogie je součástí obecně teoretických vědeckých metod, které jsou všeobecně přijímány jako univerzální teoretické postupy vědecké práce (Široký et al., 2011).

4 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Následující kapitola se soustředí na prezentaci výsledků. První podkapitola předkládá východiska výzkumu stanovená na základě literárního rešerše. Druhá podkapitola popisuje s využitím případové studie zjištěné proměnné a jejich oblasti, které jsou významné při řízení výkonnosti lidského kapitálu ve vztahu k výkonnosti podniku. Poslední podkapitola prezentuje výsledky statistické analýzy s cílem vytvořit v daných oblastech nové proměnné, kterých je méně a zároveň uchovávají téměř celou proměnlivost původních informací.

4.1 Východiska výzkumu

Následující podkapitola představuje východiska výzkumu. Volba oblastí a přiřazení proměnných vychází z literární rešerše v kapitole 2.

Jednotlivé oblasti lidského kapitálu jsou vybrány na podkladu poznatků uvedených v části 2.3.2. Jedná se o oblasti Produktivity práce, Struktury zaměstnanců, Náboru a výběru, Vzdělávání a rozvoje, Absencí a odchodů a Odměňování zaměstnanců. Poslední oblastí je Vnitřní motivace a loajalita zaměstnanců.

Oblast **Produktivity práce** zaměstnanců představuje hodnocení zaměstnanců, které posuzuje efektivitu odvedené práce. Produktivita práce zaměstnanců je hodnocena také dle PwC (2013). Dle Tallové (2013) ji lze sledovat prostřednictvím produktivity práce z přidané hodnoty. Do oblasti lze přiřadit také návratnost investic do lidského kapitálu v podobě HC ROI, které uvádí Kislingerová et al. (2010). Stejně proměnné jsou vybrané i v rámci východisek modelu, tabulka č. 4.5.

Tabulka č. 4.5: Oblast Produktivita práce zaměstnanců – východiska

Proměnná	Produktivita práce z přidané hodnoty
	Návratnost investic do lidského kapitálu

Zdroj: vlastní zpracování

Další oblast, která je zahrnuta do modelu, je **Struktury zaměstnanců**. Důvodem sledování diversity zaměstnanců je dle Jiřincové (2014) zvýšení produktivity, kreativity a inovací v podniku. Nejčastěji se monitoruje na úrovni věku a pohlaví (Rašticová,

2012). V dané oblasti se tedy zkoumají proměnné Věk a Gender zaměstnanců, tabulka č. 4.6.

Tabulka č. 4.6: Oblast Struktury zaměstnanců – východiska

Proměnná	Věk
	Gender

Zdroj: vlastní zpracování

Stýblo (2006) uvádí, že k uskutečnění podnikatelských cílů je třeba zaměstnance s vhodnými znalostmi, schopnostmi a motivací. Cílem náboru a je vybrat právě takové zaměstnance. Kocianová (2012) propojuje nábor a výběr zaměstnanců s pozitivním přírůstkem hodnoty pro akcionáře Další zvolenou oblastí je **Nábor a výběr** zaměstnanců. Dle Armstronga (2007) se nejdříve doporučuje hledat odpovídající kandidáty ve vlastních zdrojích společnosti, následně přistoupit k externímu vyhledávání. Externí nábor zaměstnanců a Interní přesuny zaměstnanců včetně povýšení, ve smyslu horizontálních a vertikálních přesunů, jsou zvolené proměnné v této oblasti, tabulka č. 4.7.

Tabulka č. 4.7: Oblast Náboru a výběru zaměstnanců – východiska

Proměnná	Externí nábor
	Interní přesuny včetně povýšení

Zdroj: vlastní zpracování

Oblast **Vzdělávání a rozvoje** zaměstnanců je součástí východisek modelu, protože dle Palána (2002) pozitivně ovlivňuje produktivitu a kvalitu výstupu pracovníků a vede ke zdatnější konkurenceschopnosti společnosti. Dle Bontise a Fitz-enze (2002) vede také k celkové spokojenosti zaměstnanců a následně k vyšším ziskům. Dle Jamala a Saifa (2011) podniky více investují do rozvoje specifického lidského kapitálu, který posiluje produktivitu v dané organizace, ale v jiné ne. Dle Pwc (2013) se v oblasti Vzdelávání a rozvoje zaměstnanců sledují proměnné Počet školení a Náklady na vzdělávání, tabulka č. 4.8.

Tabulka č. 4.8: Oblast Vzdelávání a rozvoje zaměstnanců – východiska

Proměnná	Počet školení
	Náklady na vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování

Dle Aon Hewitt (2013), Armstronga (2007) a Kucharčíkové et al. (2014) časté absence, či odchody zaměstnanců ovlivňují výkon pracovního týmu a následně celé společnosti.

Do modelu je tedy začleněna i oblast **Absencí a odchodů** zaměstnanců. Vybrané proměnné jsou Absence, Odchody a Stabilita zaměstnanců, tabulka č. 4.9.

Tabulka č. 4.9: Oblast Absencí a odchodů zaměstnanců – východiska

Proměnná	Absence
	Odchody
	Stabilita

Zdroj: vlastní zpracování

Stýblo (2011) uvádí, že spravedlivé a transparentní odměňování zaměstnanců přispívá k dosažení cílů organizace. Na základě uvedeného je další vybranou oblastí **Odměňování** zaměstnanců. Dle Armstronga (2009) je odměňování součástí vnější motivace. Uvedená oblast je zkoumána samostatně. Konkrétně se sledují proměnné Mzdy a Zaměstnanecké benefity, tabulka č. 4.10.

Tabulka č. 4.10: Oblast Odměňování zaměstnanců – východiska

Proměnná	Mzdy
	Zaměstnanecké benefity

Zdroj: vlastní zpracování

Dle Armstronga a Taylora (2015) patří motivace a loajalita zaměstnanců mezi specifické činitele ovlivňující výkon zaměstnance a následně celé společnosti. Při využití členění motivace na vnitřní a vnější, je v rámci východisek začleněna oblast vnitřní motivace. Jako poslední oblast je zvolena **Vnitřní motivace a loajalita** zaměstnanců. Sledované proměnné jsou Vnitřní motivace a loajalita konkrétního zaměstnance, tabulka č. 4.11.

Tabulka č. 4.11: Oblast Vnitřní motivace a loajality zaměstnanců – východiska

Proměnná	Vnitřní motivace konkrétního zaměstnance
	Loajalita konkrétního zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování

Lze shrnout, že na základě literárního rešerše v části 2.3.2 jsou stanoveny proměnné a oblasti výkonnosti lidského kapitálu, které mají vliv na výkonnost podniku.

4.2 Předvýzkum

Následující podkapitola popisuje formou případové studie na základě strukturovaných rozhovorů identifikované oblasti hodnocení lidského kapitálu. Jednotlivé části podkapitoly jsou zaměřené na detailní popis oblastí a jim odpovídajících proměnným.

Respondenti první otázku komentují shodně. Každému zaměstnanci je stanovený osobní plán pro daný časový úsek. Obsahuje např. obchodní cíle, plán vzdělávání, růst v kariéře. Osobní plán je se zaměstnancem konzultován a odsouhlasen. Součástí je i shrnutí uplynulého období, kde se hodnotí, jak zaměstnanec dostál stanoveným úkolům. Zhodnocení plnění osobního plánu je podklad pro odměňování. V popředí zájmu stojí plnění obchodních cílů, což je v podstatě dílčí část z celkového záměru společnosti, který se postupně rozpočítává na jednotlivé kraje, pobočky a nakonec zaměstnance.

Mezi sledované oblasti při hodnocení zaměstnanců patří Struktura zaměstnanců, Zaměstnanecká politika, Absence a odchody zaměstnanců a Motivace a loajalita zaměstnanců. Respondenti doplňují také oblast Organizační kultury. Oblast Produktivity práce zaměstnanců vidí jako výsledek uvedených proměnných. Následuje krátké představení jmenovaných oblastí, jako odpověď na otázku, jaké oblasti se u zaměstnanců sledují v rámci jejich výkonnosti.

Oblast **Struktury zaměstnanců** nestojí v popředí zájmu manažerů, nicméně je třeba ji sledovat z důvodu zákonem uloženého vykazování. Její součástí je i stabilita zaměstnanců, která je důležitá pro plnění cílů.

Odměňování společně se způsobem náboru a výběru zaměstnanců a jejich vzděláváním je součástí zaměstnanecké politiky společnosti. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je nedílnou součástí bankovního života. Zprostředkovává zaměstnancům informace, které potřebují k plnění osobních plánů. Také se považuje za nástroj sjednocující zaměstnance. Nově vytvořená oblast **Zaměstnanecké politiky** pokrývá nábor a výběr zaměstnanců a jejich vzdělávání a rozvoj. Oblast odměňování se řadí k vnější motivaci, která je více popsána v oblasti Motivace a loajality zaměstnanců.

Oblast **Absencí a odchodů** zaměstnanců se doplňuje s oblastí Náboru a výběru zaměstnanců. Jestliže zaměstnanci odcházejí nebo chybí, přirozeným důsledkem je ohrožení plnění cílů pobočky a následné doplnění stavu novými nebo jinými zaměstnanci. Ale je třeba zmínit, že jistá míra odchodů je žádoucí, protože noví zaměstnanci přinášejí nové klienty a dochází také k osvěžení kolektivu.

Oblast Vnitřní motivace a loajality zaměstnanců je další, která se významně odráží na výkonnosti společnosti. Dobře motivovaný zaměstnanec je pro každou společnost velmi cenný. Dle respondentů je třeba vnitřní motivaci každého zaměstnance posilovat a udržet jeho loajalitu. Zároveň společnosti dávají manažerům k dispozici řadu prostředků, jak toho docílit. Jedná se tedy o prostředky vnější motivace, mezi které se řadí např. odměňování zaměstnanců nebo pochvala. Na základě uvedené skutečnosti je původní oblast odměňování rozšířena o další možnosti vnější motivace a sloučena s vnitřní motivací a loajalitou zaměstnanců. Získané odpovědi respondentů jsou zpracovány v rámci nově vytvořené oblasti **Motivace a loajality** zaměstnanců.

Organizační kultura, kterou respondenti navrhuji jako další oblast, také ovlivňuje výkonnost lidského kapitálu. Dle respondentů se jedná o sdílení stejných nebo podobných hodnot zaměstnanci, což se projevuje vnitřními pravidly chování a jednání. Výsledkem je pak silná organizační kultura. Zaměstnanec, který se ztotožní s danou kulturou, se ve společnosti cítí dobře a podává dobrý pracovní výkon.

Nejvíce sledovanou oblastí u zaměstnanců je Produktivita práce, která pokrývá plnění obchodních cílů, protože se od toho odvíjí plnění obchodních cílů pobočky a následně celé korporace. Oblast Produktivity práce zaměstnanců respondenti považují za výsledek výše uvedených oblastí. Na základě výsledků produktivity práce jsou zaměstnanci odměňováni. Respondenti stojí v čele 5 až 13 členného týmu.

Závěrem lze shrnout, že je přidána oblast Organizační kultury, která ovlivňuje výkonnost lidského kapitálu. U oblastí stanovených v rámci východisek došlo k přesunům. Konečné seskupení zahrnuje Strukturu zaměstnanců, Zaměstnaneckou politiku, Absence a odchody, Motivaci a loajalitu zaměstnanců a Organizační kulturu. Oblast Produktivity práce zaměstnanců je vyústění jmenovaných oblastí.

4.2.1 Oblast Struktury zaměstnanců

Následující část podrobně prezentuje oblast Struktury zaměstnanců a odpovídající proměnné.

Dle výpovědi respondentů daná oblast včetně navrhovaných proměnných, tj. věk a gender zaměstnanců, sledují všechny společnosti. Důvodů je více. Existují zákonné důvody pro sledování této oblasti, např. povinné hlášení pro Český statistický úřad (dále jen ČSÚ) nebo Úřad práce ČR. V některých případech sleduje strukturu pracovníků také mateřská společnost s cílem dosáhnout v budoucnosti vyváženého zastoupení v oblasti věku a pohlaví. Respondenti uvádějí, že k uvedené otázce zatím nejsou stanoveny interní předpisy. Výsledné sledované proměnné jsou Věk, Gender, Vzdělání, Stabilita a Předchozí zkušenosti zaměstnanců.

Respondenti se shodují, že daná oblast ovlivňuje výkonnost celé společnosti. Různorodé složení pracovního kolektivu vede k dobrým výsledkům celého podniku, uvádí i Jiřincová (2014). Rozdílná struktura týmu pozitivně ovlivňuje i jednotlivé zaměstnance, kteří se ve fungujícím kolektivu cítí lépe a mohou se tak více rozvíjet a podávat lepší výsledky.

Samotná proměnná **Věk** zaměstnance ovlivňuje výkonnost podniku. Zastoupení rozdílných věkových kategorií v kolektivu vede např. k předávání znalostí, sdílení podnikové kultury, výchově nástupců. Daná věková skupina lépe rozumí požadavkům příslušné populace, také Lazarová et al. (2011).

Z výpovědí vyplývá, že se i proměnná **Gender** zaměstnanců podílí na výkonnosti organizace. Hlavním důvodem je zastoupení potřebných rolí v týmu.

Jako další proměnné podílející se na výkonnosti podniku v oblasti respondenti doplňují dosažené Vzdělání zaměstnanců, jejich Stabilitu a Předchozí zkušenosti zaměstnanců.

Nejnižší možné **Vzdělání** pro obchodní pozici v bankovním sektoru je středoškolské s maturitou. Některé pozice udávají vysokoškolské vzdělání jako podmínku nebo doporučení.

Stabilita zaměstnanců přináší dlouhodobé spolehlivé výsledky. Se stabilním kolektivem je výkonnější i společnost jako celek. Motivace zaměstnanců setrvat ve společnosti se posiluje uznáním jejich práce, povýšením a mimořádnými odměnami. Výpovědi dotazovaných jsou v souladu s Armstrongem (2007).

Za stabilního zaměstnance se považuje ten, který pracuje v organizaci 3 roky a více. V průběhu prvních dvou let se zaměstnanec učí znát např. bankovní produkty konkrétní společnosti nebo poznává její současné klienty a jejich potřeby. Tak je tomu v případě méně zkušeného zaměstnance. Jde-li o zkušeného bankovního poradce, většinou v prvním roce vyniká nadprůměrným výkonem. V průběhu druhého roku se jeho výkon postupně srovná s ostatními kolegy a od třetího roku vykazuje konstantní výsledek. Dle Armstronga a Taylora (2015) se stabilita zaměstnance počítá od jednoho roku, dle PwC (2013) od druhého roku.

Poslední proměnná, kterou respondenti řadí k uvedené oblasti, je **Předchozí zkušenosti** zaměstnanců. Konkrétní zkušenosti a jejich délka ovlivňuje nejen roli a postavení daného jedince v týmu, ale také výkonnost dané skupiny a následně celé společnosti. Zaměstnanec se zkušenostmi v rozsahu 3 až 5 let je často pro společnost přínosem, protože už má dostatek dovedností a znalostí a zároveň je schopný a ochotný přizpůsobit se nové organizační kultuře.

V souvislosti s popisovanou oblastí respondenti mluví o pracovních pozicích, které vykazují své specifika. Jedná se o pozice klientských a specializovaných poradců.

Klientský poradce je zaměřený na prodej bankovních produktů na přepážce banky a poskytování odpovídajících služeb soukromým osobám. Většinu dlouholetých klientských poradců tvoří ženy se středoškolským vzděláním s maturitou, které často nemají zájem o další kariérní růst např. z důvodů upřednostnění soukromého života. Pozice klientských poradců jsou z hlediska výkonnosti lidského kapitálu přirovnávány ke „kotvám“.

Specializovaný poradce nabízí bankovní poradenství, investice a dlouhodobé finanční plánování klientům, kteří vyžadují individuální péči. Pozice jsou nabízeny dlouholetým

zaměstnancům nebo uchazečům se značnými pracovními zkušenostmi. Obsazují je často starší muži.

Do shrnutí lze uvést, že dochází ke značnému rozšíření oblasti o nové proměnné, např. Vzdělání zaměstnanců, Předchozí zkušenosti zaměstnanců. Shrnutí proměnných je znázorněno v tabulce č. 4.12.

Tabulka č. 4.12: Oblast Struktury zaměstnanců – předvýzkum

Proměnná	Věk ⁴⁶	15 až 29 let
		30 až 44 let
		45 až 59 let
		60 let a více
	Gender	Převažující ženský kolektiv
		Převažující mužský kolektiv
		Vyrovnaný kolektiv z hlediska genderu
	Vzdělání ⁴⁷	Převažující kolektiv středoškoláků s maturitou
		Převažující kolektiv vysokoškoláků
		Vyrovnaný kolektiv z hlediska vzdělání
	Stabilita	Zaměstnanci pracující ve společnosti 2 roky a méně
		Zaměstnanci pracující ve společnosti 3 roky a více
	Předchozí zkušenosti	2 roky a méně
		3 až 5 let
		6 let a více

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Oblast Zaměstnanecké politiky

Poznatky vztahující se k oblasti Zaměstnanecké politiky včetně proměnných jsou představeny v následující části.

Označením zaměstnanecká politiky všeobecné obchodní banky rozumí nábor a výběr zaměstnanců, jejich vzdělávání, rozvoj a odměňování. Pro potřeby dané práce termín zahrnuje nábor a výběr zaměstnanců a jejich vzdělávání a rozvoj. Odměňování je součástí motivace.

Dle dotazovaných proměnná **Náboru a výběru** zaměstnanců stojí v popředí zájmu fungující společnosti. V souladu s Armstrongem (2007) se nejdříve hledá mezi současnými zaměstnanci a poté se přistupuje k externímu vyhledávání. Další sledovanou proměnnou je Obsaditelnost pracovní pozice.

⁴⁶ Věková struktura zaměstnanců je stanovena dle ČSÚ (2015a).

⁴⁷ Členění je stanoveno dle ČSÚ (2015b).

Proměnná Náboru a výběru zaměstnanců ovlivňuje výkonnost podniku. Správně vybraný uchazeč přispívá k dlouhodobému plnění obchodního plánu, také Stýblo (2006). S nábory vznikají nemalé náklady, a zároveň unikají výnosy, které souvisí s neobsazenou pozicí. Vhodná volba uchazeče je přínosem pro uchazeče samotného, protože se cítí dobře ve své nové roli a je schopný podávat lepší pracovní výkony.

Externí nábor zaměstnanců se používá především při obsazování juniorských pozic. Klade se velký důraz na dodržení stanovených nákladů a volbu správného uchazeče, který je pro společnost dlouhodobě přínosem. Bankovní společnosti jsou si vědomi nevýhod náborů dle Koubka (2007), a tak usilují o jejich eliminaci, a proto sledují efektivnost náborů. Dojde-li k překročení daných nákladů nebo výběru nevhodného uchazeče, lze říci, že je nábor neefektivní.

Na základě výpovědí jsou Interní přesuny včetně povýšení rozděleny na Povýšení, ve smyslu vertikálního profesního růstu, a Interní přesuny, které obsahují horizontální přesuny ve smyslu rotace na různé pozice a přesuny na stejné pozice z důvodu např. stěhování.

Společnosti oceňují Interní přesuny především v úspoře nákladů vyplývajících z výběrového řízení a ve zkrácení času při zapracování zaměstnance na nové pozici, takže zaměstnanec je dříve schopný předkládat výstupy, na které se podnik může spolehnout. Interní přesuny se ukazují také jako vhodné řešení např. při stěhování zaměstnance.

Povýšení se používají jako forma náboru především u seniorských pozic. Povýšení oceňují i zaměstnanci samotní, protože jim umožňuje profesní růst. Cítí, že jejich úsilí je správně oceněno ze strany společnosti. Uvádí i Stodola a Kortišová, (2013).

Při porovnání s Externím nábořem jsou Interní přesuny a Povýšení méně nákladné a časově náročné. Také nesou nižší riziko špatné volby uchazeče. Daným způsobem vybraný zaměstnanec dříve přináší výnosy, protože se výrazně zkracuje doba na jeho zapracování.

Omezujícím prvkem při Interních přesunech a Povýšeních je výběr uchazečů z uzavřené skupiny. Z toho důvodu se někdy přistupuje ke kombinaci Externích náborů, a Interních přesunů nebo Povýšení. Výpovědi respondentů jsou v souladu se Stodolou a Kortišovou (2013).

Na základě výpovědí respondentů je doplněná proměnná Obsaditelnost pracovní pozice, která se také podílí na výkonnosti společnosti. Sleduje se počet dnů, které uplynou od vyhlášení výběrového řízení až do zařazení zaměstnance do pracovního procesu. Snahou je udržet tuto dobu na rozumné míře kvůli přetěžování zbylého pracovnímu týmu. U juniorských pozic se počítá v týdnech, u seniorských v měsících.

Dle respondentů usiluje proměnná **Vzdělávání a rozvoje** zaměstnanců o správný rozvoj zaměstnanců a sjednocuje je. Proto se jí věnuje nemalá pozornost. Pro každého zaměstnance je stanovený přesný program vzdělávání tak, aby odpovídal jeho potřebám. Juniorské pozice se zaměřují na znalost produktů, interních předpisů a legislativy související s danou problematikou. Zaměstnanci na seniorských místech se rozvíjejí více v obchodních nebo manažerských dovednostech. Z uvedeného vyplývá, že společnosti investují více do rozvoje specifického lidského kapitálu, také Jamal a Saif (2011). Sledované proměnné jsou Počet školení a Náklady na vzdělávání.

Výpovědi potvrzují, že vzdělávání zasahuje do výkonnosti podniku. Společnosti investují do svých zaměstnanců s očekáváním vyšších zisků. Pokud je vzdělávání efektivní, pozitivně ovlivňuje podnikovou výkonnost, také Palán (2002) nebo Bontis a Fitz-ent (2002). Zároveň organizace usilují o snižování nákladů v této oblasti.

Z pohledu zaměstnance je vzdělávání nástroj, který jim ukazuje správný směr. Lépe se mu pracuje, když ho zaměstnavatel učí, co je třeba.

Důvodem sledování proměnné Počtu školení je jejich omezený počet. Je třeba je rozdělit spravedlivě mezi zaměstnance.

Náklady na vzdělávání ovlivňují velikost zisku. Společnosti usilují o jejich snižování. Z uvedeného důvodu je velmi rozšířený interní vzdělávací systém, ve kterém se používá e-learning, interní lektoři nebo senioři školící juniory. Vzdělávání prostřednictvím

interních lektorů a seniorů se přikládá velký význam, protože dobře naplňuje potřeby zaměstnanců a přitom je levnější než externí lektoři.

E-learning je často využíváný. Cílem je prověřit znalosti, které jsou považovány za základní nebo pravidelně se opakující. E-learning je ve většině společností pro všechny povinný, přičemž povinnost často vyplývá ze zákonů. Obsahem jsou znalosti o např. praní špinavých peněz, bombové útoky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci. K rozvoji zaměstnanců, ale zásadním způsobem nepřispívá a nemá vztah k požadovaným výsledkům.

Najímání externích lektorů pro vzdělávací účely je pro společnosti velmi nákladné. Využívá se při školení problematiky, kterou podniky samy neumí pokrýt, nebo se poskytují zaměstnancům, u kterých společnost předpokládá, že setrvají. Formy školení jsou další významné proměnné, jak uvádějí respondenti.

Lze uzavřít, že daná oblast pro potřeby případové studie slučuje 2 samostatné oblasti, které jsou použity v rámci východisek modelu. Zároveň je doplněna o další proměnné vyplývající z rozhovorů. Výsledné proměnné sestaveny v tabulce č. 4.13.

Tabulka č. 4.13: Oblast Zaměstnanecké politiky – předvýzkum

Proměnná	Nábor a výběr	Externí nábor
		Interní přesuny
		Povýšení
		Obsaditelnost pracovní pozice
	Vzdělávání a rozvoj	Počet školení
		Náklady na vzdělávání
		Forma vzdělávání - e-learning
		Forma vzdělávání - senioři školí juniory
		Forma vzdělávání - interní lektoři
		Forma vzdělávání - externí lektoři

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 Oblast Absencí a odchodů zaměstnanců

Informace vztahující se k oblasti Absencí a odchodů včetně proměnných jsou uvedeny v následující části.

Respondenti potvrzují, že jmenovaná oblast patří mezi sledované oblasti. Hlídá se, zda jsou absence a odchody na takové úrovni, která je přijatelná vzhledem k daným cílům společnosti. Stabilita zaměstnanců se sleduje v rámci oblasti Struktury zaměstnanců.

Časté absence a vysoká míra odchodů snižují výkon podniku v důsledku vzniku neplánovaných nákladů. Také společnost přichází o možné výnosy a následně i o zisk. Nedochází k plnění vytyčených cílů. Stejně tak uvádí i Aon Hewitt (2013).

Absence a vysoká míra odchodů negativně ovlivňují také výkon samotného zaměstnance. Jestliže má zaměstnanec absence nebo kolegové odchází, zbylá část týmu musí přebrat jejich cíle na sebe, a tak dochází k jeho přetěžování a destabilizaci, v souladu s Kucharčíkovou et al. (2014). Přirozeným důsledkem nepřítomnosti zaměstnance v práci je nízká produktivita a neplnění stanovených a odsouhlasených osobních cílů, což se odráží na jeho profesním růstu.

Samotná proměnná **Absence** zaměstnanců se pečlivě sleduje z důvodu udržení na určité úrovni. Uplatňuje se hledisko krátkodobých a dlouhodobých absencí, také Armstrong (2007). Absence se podílí na výkonu společnosti. Časté absence ho snižují. Respondenti uvádí, že nedochází k jejich zneužívání a v současnosti jsou evidovány na nízké úrovni.

Odchody zaměstnanců jsou částečně žádoucí jev ve společnosti a pozitivně ovlivňují její výkonnost. Z odpovědí vyplývá, že každá organizace má stanovenou vlastní roční míru odchodů, kterou je ochotna akceptovat. Pokud je uvedená míra odchodů vyšší, vznikají podnikům nečekané náklady, které negativně ovlivňují jejich celkovou výkonnost. Sleduje se dobrovolnost odchodů, v souladu s Armstrongem (2007).

Je možné shrnout, že daná oblast je zúžena o proměnnou Stabilita zaměstnanců v porovnání s východisky modelu. Proměnné dané oblasti jsou rozšířeny. Více tabulka č. 4.14.

Tabulka č. 4.14: Oblast Absencí a odchodů zaměstnanců – předvýzkum

Proměnná	Absence	Krátkodobé absence
		Dlouhodobé absence
	Odchody	Dobrovolné odchody
		Nedobrovolné odchody
		Odchodu nelze zabránit (důchod, smrt, nemoc)

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.4 Oblast Motivace a loajality zaměstnanců

Následující část přináší údaje proměnných v oblasti Motivace a loajality zaměstnanců.

V rámci východisek modelu jsou v dané oblasti stanoveny proměnné Vnitřní motivace a Loajalita konkrétního zaměstnance. Jak vyplývá z rozhovorů, je daná oblast rozšířena o oblast Odměňování, která představuje prostředky vnější motivace.

Uvedená oblast se ukazuje významnou, protože ovlivňuje výkonnost jednotlivce a následně celé organizace. Stojí tedy v popředí zájmu manažerů. Manažeři svým zaměstnancům zdůrazňují význam a přínos jejich práce, aby u nich vzbudili a rozvíjeli vnitřní motivaci. Zároveň mají více možností, jak motivovat zaměstnance s využitím vnějších prostředků, také Armstrong (2009).

Mezi prostředky **Vnější motivace** lze zařadit slovní pochvalu, povýšení nebo mzdu. Podniky usilují o vytvoření motivačního systému odměňování. Zavedený systém musí být spravedlivý a transparentní. Jedině tak směřuje k plnění cílů společnosti. Spravedlivý a transparentní systém pozitivně ovlivňuje výkonnost zaměstnance a naopak, uvádí i Stýblo (2011). Odměňování je pečlivě sledováno všemi společnostmi, protože se jedná o náklady z jejich pohledu. S odměňováním souvisí také plánování mzdových prostředků. Klade se důraz na mzdu a zaměstnanecké benefity.

Z výpovědí dotazovaných vyplývá, že mzda je jedním z činitelů, které ovlivňují výkonnost podniku. Důvodem jsou související náklady a přetrvávající tlak na jejich snižování. Ale zároveň uvádí, že je třeba dávat pozor, aby nedošlo k podhodnocení zaměstnance. Mzda je rozdělena na fixní a variabilní složku. Fixní složka pokrývá standardní výkon a ve většině případů odráží hodnotu zaměstnance na trhu práce. Variabilní část se odvíjí od výsledků práce jedince, pobočky a celé společnosti, také Pilařová (2008). Jako výraz uznání mimořádného pracovního výkonu může manažer udělit mimořádnou odměnu.

Rozhovory ukazují, že zaměstnanecké benefity mají stabilizační a motivační povahu. Opět se promítají do nákladů společnosti, takže se podílí na její výkonnosti. Mohou být finančního charakteru, např. příspěvek na stravování, penzijní připojištění. Nebo

nefinanční povahy, např. 5 dní dovolené navíc, indispoziční volno. Hlediskem poskytování nefinančních benefitů je daňová uznatelnost nákladů, které s tím souvisí.

V souvislosti s vnější motivací respondenti přiznávají ojedinělé využití negativní motivace formou výtky nebo trestu. Shodují se na krátkodobé účinnosti této motivace, která je v konečném důsledku stejně neúčinná, také Staňková (2009).

Stejně jako Armstrong a Taylor (2015) nebo Staňková (2009) spojují **Vnitřní motivaci zaměstnance s loajalitou**, tak i respondenti staví loajalitu vedle této motivace jako dva podstatné činitele podílející se na výkonnosti zaměstnance a potažmo celé společnosti. S loajalitou také souvisí hrdost na značku zaměstnavatele, kterou respondenti doplňují jako další proměnnou. Oba činitele souvisí s pocitem sounáležitosti k jisté skupině a pocitem ztotožnění se, také Lukášová et al. (2004). Loajální a hrdý zaměstnanec je velmi cenný pro společnost a dlouhodobě prospěšný.

Závěrem lze dodat, že jmenovaná oblast významně rozšiřuje východiska o proměnné Vnější motivace, které jsou na počátku řazeny samostatně jako oblast Odměňování. Souhrn proměnných dané oblasti je představen v tabulce č. 4.15.

Tabulka č. 4.15: Oblast Motivace a loajality zaměstnanců – předvýzkum

Proměnná	Vnější motivace	Fixní část mzdy
		Variabilní část mzdy
		Mimořádné odměny
		Zaměstnanecké benefity
		Slovní pochvala
		Povýšení
		Negativní motivace
	Vnitřní motivace	Vnitřní motivace konkrétního zaměstnance
	Loajalita	Loajalita konkrétního zaměstnance
		Hrdost na značku zaměstnavatele

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.5 Oblast Organizační kultury

Následující část představuje proměnné vztahující se k oblasti Organizační kultury.

Jak je v práci uvedeno, jmenovanou oblast respondenti doplňují jako další významnou oblast ovlivňující výkonnost zaměstnanců a následně celé společnosti. Jako hlavní proměnné jsou na základě komentářů stanoveny Hodnoty organizace a Role manažera.

Organizační kultura dané společnosti vychází z hodnot, ke kterým se hlásí podnik a se kterými se zaměstnanci ztotožňují. **Hodnoty** jsou jádrem organizační kultury. Dané hodnoty se následně projevují určitým chováním a interními pravidly jednání mezi zaměstnanci navzájem, mezi nadřízenými a podřízenými a ve vztahu ke klientům. Hodnoty a chování se odráží v systému artefaktů. V souladu se Staňkovou (2009) vhodná organizační kultura vytváří prostředí, které je pro zaměstnance podnětné. Lze konstatovat, že ovlivňuje výkon zaměstnance a následně celé společnosti.

Dle respondentů je **Osoba manažera** součástí organizační kultury, protože společnost rozhoduje o jeho volbě a jeho dalším rozvoji. A zároveň se manažer podílí na vytváření organizační kultury, protože jeho chování je příkladem pro ostatní, také Mazák (2005) a Armstrong a Taylor (2015).

Je možné shrnout, že daná oblast je vytvořená na základě výpovědí dotazovaných včetně jejich proměnných. V rámci východisek modelu není stanovena. Proměnné jmenované oblasti jsou sestaveny v tabulce č. 4.16.

Tabulka č. 4.16: Oblast Organizační kultury – předvýzkum

Proměnná	Hodnoty organizace	Konkrétní hodnoty organizace
		Interní pravidla jednání
		Artefakty
	Role manažera	Styl řízení a vedení manažera
		Důvěra v manažera
		Dominantnost manažera
		Atmosféra spolupráce, kterou manažer vytváří
		Umění manažera přijmout kritické připomínky (zpětná vazba)
		Znalost zaměstnanců z hlediska jejich kvalit a možností
		Efektivní komunikace

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.6 Oblast Produktivity práce zaměstnanců

Soupis poznatků k oblasti Produktivity práce zaměstnanců a přiřazené proměnné je uveden následující částí.

Dle výpovědí je uvedená oblast pečlivě sledovaná. Posuzuje zaměstnance z pohledu plnění vytyčených obchodních cílů. Jestliže pracovník cíle plní, přináší společnosti výnosy a pokrývá minimálně vlastní náklady. Takový zaměstnanec je efektivní a

společnosti se tzv. vyplatí, v souladu s Tallovou (2008). Daná oblast je výsledkem výše zkoumaných oblastí.

Četnost kontraktů, ve smyslu uzavřených smluv, dle struktury produktů sleduje množství uzavřených kontraktů v jednotlivých produktových oblastech. V souvislosti s tím se také sledují hodnoty kontraktů, ve smyslu finanční částky. Jedná se o proměnné, které mají jednoznačný vliv na výkonnost společnosti. Další taková proměnná jsou Výnosy na zaměstnance, u kterých se očekává růst. U výnosů se také sledují Výnosy na daný produkt.

Danou část lze ukončit sestavou proměnných v tabulce č. 4.17.

Tabulka č. 4.17: Oblast Produktivity práce zaměstnanců – předvýzkum

Proměnná	Obchodní cíle	Četnost kontraktů dle struktury produktů
		Hodnota kontraktů dle struktury produktů
		Výnosy na zaměstnance
		Výnosy na produkt

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Výzkum

Výsledky dotazníkového šetření jsou zpracovány v následující podkapitole. Jsou rozděleny do částí dle jednotlivých oblastí hodnocení lidského kapitálu. Pro každou oblast jsou zpracovány výsledky popisné statistiky, Spearmanova korelačního koeficientu pořadí a PCA.

Popisná statistika obsahuje zvolené statistické veličiny, které jsou průměr, medián, minimum a maximum, dolní a horní kvartil, směrodatná odchylka a směrodatná chyba.

V rámci Spearmanových korelačních koeficientů pořadí jsou spolu korelovány navzájem všechny oblasti pro úplnost výsledků. Komentáře jsou předloženy v částech 4.3.X.2. Pro přehlednost jsou v odpovídající části ponechány výsledky korelací dané oblasti, zbylé výsledky jsou součástí přílohy č. 5.

PCA začíná představením vlastních hodnot komponent v dané oblasti z důvodu stanovení počtu hlavních komponent. Následuje prezentace korelačních koeficientů

proměnných v hlavních komponentách. Dále je předložený redukovaný soubor proměnných včetně jejich nových příspěvků v rámci komponenty.

4.3.1 Oblast Struktury zaměstnanců

Následující část představuje výsledky jednotlivých statistických analýz v oblasti Struktury zaměstnanců.

4.3.1.1 Popisná statistika

Výsledky deskriptivní statistiky pro oblast Struktury zaměstnanců jsou prezentovány v tabulce č. 4.18.

V dané oblasti se respondenti vyjádřili převážně k všem proměnným (25). V případě proměnné Věk zaměstnanců v rozmezí 45 až 59 let neodpověděli 2 (23).

Aritmetický průměr se pohybuje v rozmezí 2,46 a 7,44. Lze konstatovat, že proměnná Věk zaměstnanců v rozmezí 60 let a více je nejméně významná v dané oblasti ve vztahu k produktivitě práce vzhledem k hodnotě (2,46) aritmetického průměru. Proměnná Věk zaměstnanců v rozmezí 15 až 29 let se ukazuje jako druhá nevýznamná proměnná (aritmetický průměr 2,46). Naopak proměnná Věk zaměstnanců v rozmezí 30 až 44 let je nejvíce významná. Jako druhá nejvýznamnější proměnná se ukazuje Zaměstnanci pracující ve společnosti 3 a více let s hodnotou aritmetického průměru 7,24.

Tabulka č. 4.18: Oblast Struktury zaměstnanců - popisné charakteristiky

		N platných	Průměr	Medián	Minimum	Maximum	Dolní kvartil	Horní kvartil	Směrodatná odchylka	Směrodatná chyba
Věk	15 až 29 let	24	2,67	2,00	0,00	7,00	0,00	4,50	2,46	0,50
	30 až 44 let	25	7,44	8,00	4,00	9,00	6,00	9,00	1,58	0,32
	45 až 59 let	23	4,70	5,00	2,00	8,00	3,00	6,00	1,77	0,37
	60 let a více	24	2,46	2,00	0,00	8,00	0,50	4,00	2,32	0,47
Gender	Převažující ženský kolektiv	25	4,92	5,00	0,00	9,00	3,00	7,00	2,58	0,52
	Převažující mužský kolektiv	25	4,28	4,00	0,00	9,00	3,00	6,00	2,56	0,51
	Vyrovnaný kolektiv z hlediska genderu	25	5,92	5,00	0,00	9,00	5,00	8,00	2,75	0,55
Vzdělání	Převažující kolektiv středoškoláků s maturitou	25	4,88	5,00	0,00	9,00	3,00	6,00	2,26	0,45
	Převažující kolektiv vysokoškoláků	25	5,20	5,00	0,00	9,00	4,00	7,00	2,40	0,48
	Vyrovnaný kolektiv z hlediska vzdělání	25	5,20	5,00	0,00	9,00	3,00	7,00	2,83	0,57
Stabilita	Zaměstnanci pracující ve společnosti 2 roky a méně	25	4,20	4,00	2,00	9,00	3,00	5,00	2,04	0,41
	Zaměstnanci pracující ve společnosti 3 a více let	25	7,24	8,00	4,00	9,00	6,00	9,00	1,71	0,34
Zkušenosti	2 roky a méně	24	4,13	3,50	0,00	9,00	2,00	6,00	2,23	0,46
	3 až 5 let	24	5,79	7,00	3,00	8,00	4,00	7,00	1,56	0,32
	6 let a více	24	5,79	6,00	0,00	9,00	4,50	8,00	2,30	0,47

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnota mediánu leží v rozmezí od 2 do 8. Hodnota 2 platí pro proměnnou Věk zaměstnanců v rozmezí 15 až 29 let. Hodnota 8 pro proměnnou Věk zaměstnanců v rozmezí 30 až 44 let a Zaměstnanců pracujících ve společnosti 3 a více let. V případě proměnné Předchozí zkušenosti zaměstnanců v rozmezí 3 až 5 let dosahuje medián také vysoké hodnoty, tj. 7. Aritmetický průměr v daném případě vychází 5,79.

Porovná-li se hodnoty aritmetického průměru a hodnoty mediánů zmíněných proměnných, lze říci, že aritmetický průměr je svou vypovídací hodnotou blízký mediánu, takže nebyl zkreslený extrém.

Hodnoty minima se nachází mezi 0 a 4, přičemž hodnota 4 je nejvyšší dosažené minimum. Vztahuje se k proměnným Věk zaměstnanců v rozmezí 30 až 44 let a Zaměstnanci pracující ve společnosti 3 a více let. Lze konstatovat, že jedná o důležité proměnné. Hodnoty maxima jsou od 7 do 9. Nejnižší maximum platí pro proměnnou Věk zaměstnanců v rozmezí 15 až 29 let. Z daných proměnných je tedy považován za málo významný.

Hodnoty dolního kvartilu se pohybuje mezi 0 a 6. 0 platí pro proměnnou Věk zaměstnanců v rozmezí 15 až 29 let, tj. 25 % respondentů označilo tuto hodnotu. O málo vyšší hodnoty dolního kvartilu (0,5) dosahuje proměnná Věk zaměstnanců v rozmezí 60 let a více. Uvedené proměnné se opět ukazují jako nejméně významné ve vybrané oblasti. Hodnota 6 vychází pro proměnné Věk zaměstnanců v rozmezí 30 až 44 let a Zaměstnanci pracují ve společnosti 3 a více let. Hodnotu dolního kvartilu v případě uvedených proměnných lze považovat za vysokou, což ukazuje na jejich důležitost.

Hodnoty horního kvartilu leží v rozmezí 4 až 9. Nejnižší hodnota (4) horního kvartilu vychází pro proměnnou Věk zaměstnanců v rozmezí 60 let a více. Druhá nejnižší hodnota (4,5) platí pro proměnnou Věk zaměstnanců v rozmezí 15 až 29 let. Nejvyšší hodnota (9) horního kvartilu vychází pro proměnné Věk zaměstnanců v rozmezí 30 až 44 let a Zaměstnanci pracující ve společnosti 3 a více let. Z uvedeného vyplývá, že 25 % respondentů uvedlo u zmíněných dvou proměnných míru významnosti nejvyšší možnou, tj. opět se potvrzuje důležitost popsaných proměnných.

Výsledky směrodatné odchylky jsou zaznamenány v rozmezí 1,56 až 2,83. Hodnota 1,56 platí pro proměnnou Předchozí zkušenosti zaměstnanců v rozmezí 3 až 5 let. V případě proměnné Věk zaměstnanců v rozmezí 30 až 44 let je hodnota (1,58) směrodatné odchylky také nízká. Lze konstatovat, že odpovědi respondentů jsou pro uvedené proměnné navzájem podobné. Nejvyšší hodnota (2,83) směrodatné odchylky platí pro proměnnou Vyrovnaného kolektivu z hlediska vzdělání. Vysoká hodnota (2,75) směrodatné odchylky vychází také pro proměnnou Vyrovnaného kolektivu z hlediska genderu. Z uvedeného vyplývá, že odpovědi respondentů v dané situaci vykazují velké vzájemné odlišnosti.

Směrodatné chyby se pohybují v rozmezí od 0,32 do 0,57. Nejnižší hodnota (0,32) platí pro proměnné Věk zaměstnanců v rozmezí 30 až 44 let a Předchozí zkušenosti zaměstnanců v rozmezí 3 až 5 let. Další nízká hodnota (0,34) se vztahuje k proměnné Zaměstnanci pracující společnosti 3 a více let. Na základě výsledků nízkých hodnot směrodatných chyb je pravděpodobné, že aritmetické průměry daných proměnných jsou odpovídající i v širším kruhu možných respondentů. Nejvyšší hodnota (0,57) se týká proměnné Vyrovnaný kolektiv z hlediska vzdělání.

V dané oblasti se ukazuje jako nejvýznamnější proměnná Věk zaměstnanců v rozmezí 30 až 44 let společně s proměnnou Zaměstnanci pracují společnosti 3 a více let. Lze doplnit také proměnnou Předchozí zkušenosti zaměstnanců v rozmezí 3 až 5 let. Skutečnost je potvrzena vysokými hodnotami aritmetických průměrů (7,44; 7,24), mediánů (8,00; 8,00; 7,00). Také vysoké hodnoty (9,00; 9,00; 7,00) horních kvartilů ukazují, že 25 % respondentů považuje dané proměnné za významné. Nízké hodnoty (1,58; 1,71; 1,56) směrodatných odchylek implikují na skutečnost, že zaznamenané odpovědi byly velmi podobné. Nízké hodnoty (0,32; 0,32; 0,34) směrodatných chyb ukazují s velkou pravděpodobností na shodný výsledek hodnoty aritmetického průměru v případě většího počtu možných respondentů.

Za nejméně důležité proměnné lze označit Věk zaměstnanců v rozmezí 15 až 29 let a 60 let a více. Lze tak usuzovat na základě nízkých výsledků aritmetických průměrů (2,67; 2,46), mediánů (2,00; 2,00). Velmi nízké hodnoty (0,00; 0,50) dolních kvartilů ukazují, že 25 % respondentů jim připsalo nejnižší míru významnosti.

Vysoké hodnoty (2,83; 2,75) směrodatné odchylky pro proměnné Vyrovnaný kolektiv z hlediska vzdělání a Vyrovnaný kolektiv z hlediska genderu značí velké vzájemné odlišnosti mezi zaznamenanými dotazníkovým šetřením.

4.3.1.2 Spearmanův korelační koeficient pořadí

Oblast Struktury zaměstnanců obsahuje korelace mezi sebou, dále s oblastmi Zaměstnanecké politiky, Absencí a Odchodů zaměstnanců, Motivace a loajality zaměstnanců a Organizační kultury.

Výsledky korelačních koeficientů proměnných v oblasti Struktury zaměstnanců mezi sebou jsou uvedeny v tabulce č. 4.19.

Nejsilnější závislost se ukazuje mezi proměnnými Zaměstnanci pracující se společností 3 a více let s Věkem zaměstnanců v rozmezí 30 až 44 let, kdy hodnota Spearmanova koeficientu je 0,84. Silné závislosti vycházejí také mezi proměnnými Předchozí zkušenosti zaměstnanců v rozmezí 6 let a více s Věkem zaměstnanců v rozmezí 30 až 44 a Převažující kolektiv středoškoláků s maturitou s Převažujícím ženským kolektivem. Pro jmenované proměnné jsou hodnoty Spearmanova koeficientu 0,73 a 0,70. Uvedené 3 hodnoty vykazují silnou lineární závislost.

S nárůstem míry významu proměnné Zaměstnanci pracující se společností 3 a více let roste míra důležitosti proměnné Věk zaměstnanců v rozmezí 30 až 44 let. Jestliže roste význam proměnné Předchozí zkušenosti zaměstnanců v rozmezí 6 let a více, roste hodnota proměnné Věk zaměstnanců v rozmezí 30 až 44 let. Roste-li proměnná Převažující kolektiv středoškoláků s maturitou, roste také proměnná Převažující ženský kolektiv.

Tabulka č. 4.19: Oblast Struktury zaměstnanců - koeficienty korelace

		Věk				Gender			Vzdělání			Stabilita		Zkušenosti		
		15 až 29 let	30 až 44 let	45 až 59 let	60 let a více	Převažující ženský kolektiv	Převažující mužský kolektiv	Vyrovnaný kolektiv z hlediska genderu	Převažující kolektiv středoškoláků s maturitou	Převažující kolektiv vysokoškoláků	Vyrovnaný kolektiv z hlediska vzdělání	Ve společnosti 2 roky a méně	Ve společnosti méně než 2 roky	2 roky a méně	3 až 5 let	6 let a více
Věk	15 až 29 let	1,00														
	30 až 44 let	-0,48	1,00													
	45 až 59 let	-0,23	-0,14	1,00												
	60 let a více	0,48	-0,39	0,48	1,00											
Gender	Převažující ženský kolektiv	0,13	0,09	-0,08	0,02	1,00										
	Převažující mužský kolektiv	0,51	0,56	0,19	0,13	0,25	1,00									
	Vyrovnaný kolektiv z hlediska genderu	0,11	0,22	0,13	0,17	-0,28	0,47	1,00								
Vzdělání	Převažující kolektiv středoškoláků s maturitou	-0,14	0,24	-0,05	-0,13	0,70	-0,05	-0,52	1,00							
	Převažující kolektiv vysokoškoláků	0,07	0,21	0,08	0,11	0,12	0,41	0,41	-0,02	1,00						
	Vyrovnaný kolektiv z hlediska vzdělání	-0,37	0,38	0,28	-0,07	-0,17	0,12	0,22	-0,07	0,29	1,00					
Stabilita	Ve společnosti 2 roky a méně	0,49	-0,47	-0,18	0,25	0,23	0,22	0,01	-0,11	-0,05	-0,24	1,00				
	Zaměstnanci pracující ve společnosti 3 a více let	-0,58	0,84	0,12	-0,26	0,11	-0,08	0,26	0,18	0,31	0,47	-0,62	1,00			
Zkušenosti	2 roky a méně	0,47	-0,15	-0,16	0,31	0,38	0,48	-0,01	-0,01	-0,15	-0,45	0,50	-0,37	1,00		
	3 až 5 let	0,02	0,07	0,12	-0,08	0,51	0,15	-0,03	-0,03	0,10	-0,52	0,21	0,08	0,19	1,00	
	6 let a více	0,13	0,73	0,10	0,35	0,00	0,57	0,27	-0,22	0,27	0,48	0,25	0,28	0,31	0,32	1,00

Zdroj: vlastní zpracování

Spearmanův koeficient mezi oblastmi Struktury zaměstnanců a Zaměstnanecké politiky je následující.

Střední lineární závislosti s hodnotami 0,69; 0,65; 0,54 jsou stanoveny mezi proměnnými Vyrovnaný kolektiv z hlediska vzdělání s Interními přesuny, Vyrovnaný kolektiv z hlediska genderu s Interními přesuny a Převažující kolektiv středoškoláků s maturitou s Externím nábořem.

Roste-li míra významu proměnných Vyrovnaný kolektiv z hlediska vzdělání a Vyrovnaný kolektiv z hlediska genderu, vzrůstá také míra důležitosti proměnné Interní přesuny.

U proměnné Povýšení se ukazuje také středně silná závislost o hodnotě 0,51 a -0,51 s proměnnými Zaměstnanci pracující ve společnosti 3 a více let a Zaměstnanci pracující ve společnosti 2 roky a méně. Jestliže roste míra významu proměnné Povýšení, roste také míra důležitosti proměnné Zaměstnanců pracujících ve společnosti 3 a více let a klesá proměnná Zaměstnanci pracující ve společnosti 2 roky a méně.

Výsledky Spearmanových korelací oblastí Struktury zaměstnanců s Absencemi a odchody jsou následující.

Mezi danými oblastmi se neukazují silné ani střední závislosti. Závislosti mezi jednotlivými proměnnými jsou spíše malé, lineární i nelineární. Lze najít také hodnotu 0,00, která znamená neexistující vztah. Je třeba doplnit, že hodnota 0,00 je výsledek zaokrouhlování, tj. mezi proměnnými existuje slabá závislost.

Vztahy mezi oblastmi Struktury zaměstnanců a Motivace a loajality jsou následující.

Středně silné závislosti o hodnotách 0,63; -0,65; -0,63 a 0,57 jsou stanoveny pro proměnné Převažující ženský kolektiv s Variabilní částí mzdy, Zaměstnanci pracující ve společnosti 3 roky a více s Negativní motivací, Věk zaměstnanců v rozmezí 30 až 44 let s Negativní motivací a Negativní motivace se Zaměstnanci pracující ve společnosti 2 roky a méně.

Vysvětlení Spearmanových korelací je následující: stoupá-li míra významu u proměnné Převažující ženský kolektiv, roste také míra významu proměnné Variabilní část mzdy. S růstem míry významu proměnné Negativní motivace, klesá míra důležitosti proměnných Zaměstnanci pracující ve společnosti 3 roky a více a Věk zaměstnanců v rozmezí 30 až 44 let. Naopak roste míra významu proměnné Zaměstnanců pracující ve společnosti 2 roky a méně

Výsledky Spearmanových korelací oblastí Struktury zaměstnanců a Organizační kultury jsou následující.

Středně silné korelace o hodnotách -0,62; 0,58 a 0,53 vycházejí pro proměnné Věk zaměstnanců v rozmezí 15 až 29 let s Interními pravidly jednání a Převažující kolektiv středoškoláků s maturitou s Artefakty a Konkrétními hodnotami organizace.

První jmenovaná korelace je nelineární, tj. roste-li míra významu proměnné Věk zaměstnanců v rozmezí 15 až 29 let, klesá důležitost proměnné Konkrétní hodnoty organizace. Druhé korelace jsou lineární. Lze ji chápat následovně. S růstem míry významu proměnné Převažující kolektiv středoškoláků s maturitou, stoupá význam proměnných Artefakty a Konkrétní hodnoty organizace.

Lze shrnout, že v dané oblasti jsou nalezeny silné korelace. Pro další analýzu jsou významné především korelace mezi sebou v oblasti Struktury zaměstnanců. Jedná se o proměnné:

- Převažující kolektiv středoškoláků s maturitou s Převažujícím ženským kolektivem (0,7),
- Věk zaměstnanců v rozmezí 30 až 44 let se Zaměstnanci pracující ve společnosti 3 a více let (0,84) a s Předchozími zkušenosti zaměstnanců v případě 6 let a více (0,73).

4.3.1.3 Analýza hlavních komponent

Následující část představuje výsledky PCA pro oblast Struktury zaměstnanců.

Vlastní hodnoty jednotlivých komponent, jejich variabilita dat včetně kumulativního procenta jsou zobrazeny v tabulce č. 4.20. Do další analýzy vstupují 3 hlavní komponenty, které pokrývají 67,54 % celkové informace. Komponenta 1 obsahuje

29,11 %, komponenta 2 23,63 % a komponenta 3 14,80 %. Stanovený počet hlavních komponent odpovídá nálezu na scree grafu v příloze č. 6.

Tabulka č. 4.20: Oblast Struktury zaměstnanců - vlastní hodnoty

Komponenta	Vlastní hodnota	Individuální procento	Kumulativní procento
1	4,37	29,11	29,11
2	3,54	23,63	52,74
3	2,22	14,80	67,54
4	1,50	9,97	77,51
5	0,89	5,93	83,44
6	0,81	5,41	88,85
7	0,43	2,93	91,78
8	0,34	2,27	94,05
9	0,28	1,81	95,86
10	0,25	1,68	97,54
11	0,13	0,91	98,45
12	0,10	0,63	99,08
13	0,06	0,40	99,48
14	0,05	0,35	99,83
15	0,03	0,17	100

Zdroj: vlastní zpracování

Korelační koeficienty proměnných s hlavními komponentami jsou uvedeny v tabulce č. 4.21. Na základě velikosti korelace v komponentě 1 jsou ponechány proměnné Věk zaměstnanců v rozmezí 15 až 29 let a 30 až 44 let, Převažující mužský kolektiv, Zaměstnanci pracujících ve společnosti 3 a více let a Předchozí zkušenosti zaměstnanců 6 let a více. Komponenta 2 po extrakci obsahuje proměnné Vyrovnaný kolektiv z hlediska genderu, Vyrovnaný kolektiv z hlediska vzdělání a Předchozí zkušenosti zaměstnanců 3 až 5 let. Významné korelace proměnných Převažující ženský kolektiv a Převažující kolektiv středoškoláků s maturitou vedou k zachování v komponentě 3.

Tabulka č. 4.21: Oblast Struktury zaměstnanců – PCA korelační koeficienty

Proměnná		Komponenta 1	Komponenta 2	Komponenta 3
Věk	15 až 29 let	0,84	0,14	-0,16
	30 až 44 let	0,72	-0,23	0,32
	45 až 59 let	-0,12	-0,44	0,28
	60 let a více	0,65	-0,22	0,06
Gender	Převažující ženský kolektiv	-0,23	0,42	0,76
	Převažující mužský kolektiv	0,74	-0,42	0,26
	Vyrovnaný kolektiv z hlediska genderu	-0,34	0,81	-0,20
Vzdělání	Převažující kolektiv středoškoláků s maturitou	0,19	0,53	0,72
	Převažující kolektiv vysokoškoláků	-0,18	-0,51	0,21
	Vyrovnaný kolektiv z hlediska vzdělání	0,22	0,87	0,03
Stabilita	Zaměstnanci pracující ve společnosti 2 roky a méně	-0,13	0,15	0,04
	Zaměstnanci pracující ve společnosti 3 a více let	0,71	-0,37	0,37
Zkušenosti	2 roky a méně	-0,38	0,32	0,29
	3 až 5 let	-0,13	0,75	0,66
	6 let a více	0,73	-0,18	0,28

Zdroj: vlastní zpracování

Redukovaný soubor proměnných a jejich přepočítané příspěvky k dané komponentě jsou uvedeny v tabulce č. 4.22. Komponenta 1 ponese název Specializovaný poradce. Komponenta 2 je označena jako Vyrovnanost kolektivu. Komponenta 3 je pojmenována jako Klientský poradce.

Tabulka č. 4.22: Oblast Struktury zaměstnanců – redukovaný soubor

Hlavní komponenta	Proměnná	Příspěvek
Specializovaný poradce	Věk v rozmezí 15 až 29 let	0,25
	Věk v rozmezí 30 až 44 let	0,19
	Převažující mužský kolektiv	0,19
	Zaměstnanci pracující ve společnosti 3 a více let	0,19
	Předchozí zkušenosti v rozmezí 6 let a více	0,19
Vyrovnanost kolektivu	Vyrovnaný kolektiv z hlediska genderu	0,33
	Vyrovnaný kolektiv z hlediska vzdělání	0,38
	Předchozí zkušenosti v rozmezí 3 až 5 let	0,29
Klientský poradce	Převažující ženský kolektiv	0,53
	Převažující kolektiv středoškoláků s maturitou	0,47

Zdroj: vlastní zpracování

Lze uzavřít, že v dané oblasti je ponecháno 8 proměnných v rámci 3 hlavních komponent.

4.3.2 Oblast Zaměstnanecké politiky

Zpracované výsledky statistické analýzy oblasti Zaměstnanecké politiky jsou zachyceny v následující části.

4.3.2.1 Popisná statistika

Tabulka č. 4.23 představuje výsledky deskriptivní statistiky pro oblast Zaměstnanecké politiky.

Tabulka č. 4.23: Oblast Zaměstnanecké politiky - popisné charakteristiky

		N platných	Průměr	Medián	Minimum	Maximum	Dolní kvartil	Horní kvartil	Směrodatná odchylka	Směrodatná chyba
Nábor a výběr	Externí nábor	25	5,84	6,00	2,00	9,00	5,00	7,00	1,84	0,37
	Interní přesuny	24	5,79	7,00	1,00	9,00	4,50	7,00	2,30	0,47
	Povýšení	24	6,75	7,00	1,00	9,00	6,50	8,00	2,21	0,45
	Obsaditelnost pracovní pozice	24	5,88	6,00	2,00	9,00	4,50	7,50	1,92	0,39
Vzdělávání a rozvoj	Počet školení	25	6,52	7,00	1,00	9,00	5,00	8,00	2,12	0,42
	Náklady na vzdělávání	25	5,48	6,00	2,00	9,00	3,00	7,00	2,40	0,48
	Forma vzdělávání - e-learning	25	5,44	5,00	2,00	9,00	4,00	7,00	2,18	0,44
	Forma vzdělávání - senioři školí juniory	25	7,48	8,00	2,00	9,00	7,00	9,00	1,81	0,36
	Forma vzdělávání - interní lektori	25	6,60	7,00	2,00	9,00	6,00	8,00	1,78	0,36
	Forma vzdělávání - externí lektori	25	5,60	6,00	1,00	9,00	4,00	7,00	2,22	0,44

Zdroj: vlastní zpracování

K vybrané oblasti se vyjádřili všichni dotazovaní kromě proměnné Interní přesuny, Povýšení a Obsaditelnost pracovní pozice, kde nedopověděl 1 respondent.

Hodnoty aritmetického průměru leží v rozmezí 5,44 až 7,48. Nejnižší hodnota (5,44) se vztahuje k proměnné Forma vzdělávání – e-learning. Proměnná Náklady na vzdělávání zaměstnanců vykazuje hodnotu (5,48) velmi podobnou. Vysoké hodnoty (7,48) dosahuje proměnná Forma vzdělávání – senioři školí juniory. Proměnná Povýšení zaměstnanců ukazuje také svoji důležitost dosaženou hodnotou (6,75).

V dané oblasti se hodnota mediánu nachází v rozmezí od 5,00 do 8,00. Nejnižší hodnota (5,00) mediánu platí pro proměnnou Forma vzdělávání – e-learning. Nejvyšší hodnota (8,00) se vztahuje k proměnné Forma vzdělávání – senioři školí juniory. Medián dosahuje vysokých hodnot (7,00; 7,00; 7,00; 7,00) také pro proměnné Interní přesuny, Povýšení zaměstnanců, Počet školení a Forma vzdělávání – interní lektori.

Vzájemně blízké hodnoty aritmetických průměrů a mediánů u jmenovaných proměnných ukazují, že aritmetické průměry nejsou zkresleny extrémy.

V případě minimálních hodnot se výsledky pohybují od 1,00 do 2,00. Nízký výsledek minimálních hodnota vypovídá o tom, že každá proměnná má svého respondenta, který ho vidí jako velmi málo, nebo málo významný, nikoliv však zcela bezvýznamný. Maximální hodnoty u všech proměnných dosahují 9,00, tj. alespoň jeden respondent považuje danou proměnnou za nejvíce významný.

Dolní kvartil nabývá hodnota mezi 3,00 a 7,00. Nízká hodnota (3,00) dolního kvartilu patří k proměnné Náklady na vzdělávání zaměstnanců. Nízké hodnoty (4,00) dolního kvartilu dosahují také proměnné Forma vzdělávání – e-learning a Forma vzdělávání – senioři školí juniory. Výsledky vypovídají, že alespoň 25 % dotazovaných přikládá popsaným proměnným nízký význam. Opačně je tomu v případě proměnné Forma vzdělávání - senioři školí juniory. Hodnota (7,00) dolního kvartilu je velmi vysoká. Podobná situace je s proměnnou Povýšení zaměstnanců, kde je hodnota 6,50.

Hodnoty horního kvartilu vychází mezi 7,00 a 9,00. Nejvyšší hodnota (9,00) připadá na proměnnou Forma vzdělávání - senioři školí juniory. Opět potvrzuje její významnost. Nejnižší hodnota (7,00) horního kvartilu se vztahuje na více proměnných. Lze jmenovat proměnné Forma vzdělávání – e-learning, Forma vzdělávání – externí lektori, nebo Náklady na vzdělávání.

Hodnoty směrodatné odchylky mají rozmezí od 1,78 do 2,40. Hodnota 1,78 náleží k proměnné Forma vzdělávání – interní lektori. Druhá nízká hodnota (1,81) patří k proměnné Forma vzdělávání – senioři školí juniory. Lze konstatovat, že zaznamenané odpovědi k daným proměnným jsou vzájemně podobné. Vzájemně odlišné odpovědi se

týkají proměnných s větší směrodatnou odchylkou o hodnotě 2,40 nebo 2,30. Jedná se o proměnné Nákladů na vzdělávání a Interní přesuny zaměstnanců.

Výsledky směrodatné chyby jsou v rozpětí 0,36 až 0,48. Nejnižší hodnoty (0,36) jsou vypočteny k proměnným Forma vzdělávání – senioři školí juniory a Interní lektori. Další nízká hodnota (0,37) se vztahuje k proměnné Externí nábor zaměstnanců. Nejvyšší hodnota (0,48) je indikována u proměnné Náklady na vzdělávání.

Na základě uvedených hodnot aritmetických průměrů (7,48; 6,60; 6,52; 6,75) a mediánů (8,00; 7,00; 7,00; 7,00) lze za významné proměnné označit Forma vzdělávání – senioři školí juniory, Interní lektori, Počet školení a také Povýšení zaměstnanců. Toto tvrzení je možné podpořit vysokými hodnotami (7,00; 6,00; 5,00; 6,58) dolních kvartilů a nízkými hodnotami (1,81; 1,78; 2,12; 2,21) směrodatných odchylek. U proměnných Forma vzdělávání – senioři školí juniory a Interní lektori jsou vypočteny také nízké hodnoty (0,36; 0,36) směrodatných chyb, které vypovídají o vysoké pravděpodobnosti dosažení stejného aritmetického průměru u většího množství potenciálních respondentů.

Vypočtené hodnoty aritmetických průměrů (5,44; 5,48) a mediánů v dané oblasti indikují na nevýznamné proměnné Forma školení – e-learning a Náklady na vzdělávání. Hodnoty (7,00; 7,00) horních kvartilů patří k nízkým. Ačkoliv se uvedené proměnné ukazují jako nejslabší v dané oblasti, jejich míra významu odpovídá střednímu hodnocení.

4.3.2.2 Spearmanův korelační koeficient pořadí

Následující část představuje korelace pro oblast Zaměstnanecké politiky mezi sebou, dále s oblastmi Absencí a odchodů zaměstnanců, Motivace a loajality zaměstnanců a Organizační kultury. Korelace s oblastí Struktury zaměstnanců je uvedena v části 4.3.1.2.

Vzájemné vztahy v oblasti Zaměstnanecké politiky jsou předloženy v tabulce č. 4.24.

Tabulka č. 4.24: Oblast Zaměstnanecké politiky - koeficienty korelace

		Nábor a výběr				Vzdělávání a rozvoj					
		Externí nábor	Interní nábor	Povýšení	Obsaditelnost pracovní pozice	Počet školení	Náklady na vzdělávání	E-learning	Senioři školí juniory	Interní lektori	Externí lektori
Nábor	Externí nábor	1,00									
	Interní přesuny	-0,34	1,00								
	Povýšení	-0,07	0,44	1,00							
	Obsaditelnost pracovní pozice	0,08	0,11	0,14	1,00						
Vzdělávání	Počet školení	0,18	0,24	0,19	0,22	1,00					
	Náklady na vzdělávání	0,24	0,24	0,19	0,23	0,83	1,00				
	E-learning	0,07	-0,29	-0,18	0,06	0,42	0,40	1,00			
	Senioři školí juniory	0,26	0,26	0,42	0,34	0,75	0,61	0,16	1,00		
	Interní lektori	0,45	0,09	0,31	0,29	0,29	0,30	-0,17	0,44	1,00	
	Externí lektori	-0,07	0,09	0,45	0,11	0,18	0,20	-0,13	0,17	0,38	1,00

Zdroj: vlastní zpracování

Nejsilnější pozitivní asociace s hodnotou 0,83 je stanovena mezi proměnnými Náklady na vzdělávání s Počtem školení. Další silné kladné korelace s hodnotami 0,75 a 0,61 jsou určeny mezi proměnnými Forma vzdělávání - senioři školí juniory s Počtem školení a s Náklady na vzdělávání.

Jestliže stoupá míra významu proměnné Náklady na vzdělávání, roste důležitost Počtu školení. Vzrůstá-li význam proměnné Forma vzdělávání – senioři školí juniory, rostou také proměnné Počet školení a Náklady na vzdělávání.

Spearmanovy korelace mezi oblastmi Zaměstnanecké politiky a Absencemi a odchody jsou následující.

Středně silné lineární závislosti s hodnotami 0,62 a 0,51 jsou objeveny u proměnných Externí nábor a Forma vzdělávání – interní lektori s Krátkodobými absencemi. S nabýváním míry významu proměnné Krátkodobé absence roste důležitost proměnné Externí nábor a Forma vzdělávání – interní lektori.

Hodnoty koeficientů korelace pro oblasti Zaměstnanecké politiky a Motivace a loajality jsou následující.

Středně silné lineární závislosti s hodnotami 0,69; 0,68; 0,55 a 0,55 jsou stanoveny u proměnných Externí nábor s Variabilní částí mzdy, Náklady na vzdělávání se Zaměstnaneckými benefity, Externí nábor se Zaměstnaneckými benefity a Počet školení se Zaměstnaneckými benefity.

Stoupá-li míra důležitosti proměnné Externí nábor, roste proměnná Variabilní částí mzdy. Další uvedené korelace středně silné pozitivní závislosti proměnných lze chápat jako růst míry významu proměnné Zaměstnanecké benefity a zároveň růst míry významu proměnných Externí nábor a Počet školení a Náklady na vzdělávání.

Výsledky Spearmanovy korelace pro oblasti Zaměstnanecké politiky a Organizační kultury jsou následující.

Středně silné kladné závislosti s hodnotami 0,65; 0,65; 0,63; a 0,63 jsou vypočteny u proměnných Náklady na vzdělávání s Dominantností manažera, Forma vzdělávání – senioři školí juniory s Atmosférou spolupráce, kterou manažer vytváří a Náklady na vzdělávání s Atmosférou spolupráce, kterou manažer vytváří, a Uměním manažera přijmout kritické připomínky (zpětná vazba).

Na základě uvedených korelací lze říci, že s růstem míry významu proměnné Náklady na vzdělávání, roste také důležitost proměnné Dominantnost manažera. S růstem proměnné Forma vzdělávání - senioři školí juniory roste také proměnná Atmosféra spolupráce, kterou manažer vytváří. Jestliže roste význam proměnné Náklady na vzdělávání, roste také důležitost proměnné Atmosféra spolupráce, kterou manažer vytváří a Umění manažera přijmout kritické připomínky (zpětná vazba).

Lze uzavřít, že ve jmenované oblasti jsou nalezeny silné korelace. Pro další analýzu jsou důležité hlavně vzájemné korelace v oblasti Zaměstnanecké politiky. Jedná se o proměnné:

- Počet školení s Náklady na vzdělávání (0,83) a s Formou vzdělávání – senioři školí juniory (0,75).

4.3.2.3 Analýza hlavních komponent

Výsledky PCA týkající se oblasti Zaměstnanecké politiky jsou uvedeny v následující části.

Tabulka č. 4.25 zachycuje vlastní hodnoty jednotlivých komponent, jejich variabilitu dat a kumulativní procento. Jsou zvoleny 3 hlavní komponenty, které obsahují 65,29 % variability dat. 27,98 % pokrývá komponenta 1, 21,88 % komponenta 2 a 15,43 komponenta 3. Vybraný počet hlavních komponent je v souladu se zjištěním na scree grafu v příloze č. 6.

Tabulka č. 4.25: Oblast Zaměstnanecké politiky – vlastní hodnoty

Komponenta	Vlastní hodnota	Individuální procento	Kumulativní procento
1	2,80	27,98	27,98
2	2,19	21,88	49,86
3	1,54	15,43	65,29
4	1,00	9,94	75,23
5	0,92	9,22	84,45
6	0,62	6,20	90,65
7	0,32	3,17	93,82
8	0,30	2,96	96,78
9	0,18	1,79	98,57
10	0,14	1,44	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 4.26 prezentuje výši korekčních koeficientů proměnných v hlavních komponentách. V komponentě 1 zůstávají proměnné Počet školení, Náklady na vzdělávání a Forma školení – senioři školí juniory. Komponenta 2 zachovává proměnnou Interní přesuny a Komponenta 3 proměnnou Forma vzdělávání - interní lektori.

Tabulka č. 4.26: Oblast Zaměstnanecké politiky – PCA korelační koeficienty

Proměnná		Komponenta 1	Komponenta 2	Komponenta 3
Nábor a výběr	Externí nábor	0,31	-0,60	-0,65
	Interní přesuny	0,22	0,81	0,23
	Povýšení	0,48	0,65	0,02
	Obsaditelnost pracovní pozice	0,29	0,29	-0,16
Vzdělávání a rozvoj	Počet školení	0,79	-0,27	0,36
	Náklady na vzdělávání	0,86	-0,21	0,26
	Forma vzdělávání – e-learning	0,18	-0,63	0,56
	Forma vzdělávání – senioři školí juniory	0,81	-0,01	-0,09
	Forma vzdělávání – interní lektori	0,47	0,06	0,73
	Forma vzdělávání – externí lektori	0,27	0,38	0,00

Zdroj: vlastní zpracování

Redukovaný soubor proměnných a jejich přepočítané příspěvky k dané komponentě jsou uvedeny v tabulce č. 4.27. Komponenta 1 je pojmenována Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Komponenta 2 označena jako Interní přesuny a Komponenta 2 Interní lektoři.

Tabulka č. 4.27: Oblast Zaměstnanecké politiky – redukovaný soubor

Hlavní komponenta	Proměnná	Příspěvek
Vzdělávání a rozvoj	Počet školení	0,31
	Náklady na vzdělávání	0,36
	Forma vzdělávání – senioři školí juniory	0,33
Interní přesuny	Interní přesuny	1
Interní lektoři	Forma vzdělávání – interní lektoři	1

Zdroj: vlastní zpracování

Může se uzavřít, že popisovaná oblast se skládá z 3 hlavních komponent s 5 proměnnými.

4.3.3 Oblast Absencí a odchodů zaměstnanců

Následující části jsou popsány výsledky statistické analýzy v oblasti Absencí a odchodů.

4.3.3.1 Popisná statistika

Tabulka č. 4.28 sestavuje výsledky popisné statistiky pro oblast Absencí a odchodů.

Tabulka č. 4.28: Oblast Absencí a odchodů zaměstnanců - popisné charakteristiky

		N platných	Průměr	Medián	Minimum	Maximum	Dolní kvartil	Horní kvartil	Směrodatná odchylka	Směrodatná chyba
Absence	Krátkodobé absence	25	3,72	3,00	0,00	8,00	2,00	5,00	2,19	0,44
	Dlouhodobé absence	25	5,64	6,00	0,00	9,00	5,00	7,00	2,60	0,52
Odchody	Dobrovolné odchody	25	6,24	7,00	2,00	9,00	5,00	8,00	2,11	0,42
	Nedobrovolné odchody	25	5,44	5,00	0,00	9,00	4,00	7,00	2,20	0,44
	Odchodu nelze zabránit	25	4,40	5,00	0,00	9,00	2,00	7,00	2,57	0,51

Zdroj: vlastní zpracování

K proměnným v dané oblasti se vyjádřili všichni respondenti.

Aritmetický průměr nabývá hodnot od 3,72 do 6,24. Nejnižší hodnota (3,72) se vztahuje k proměnné Krátkodobé absence. Dalších nízkých hodnot (4,40) dosahuje proměnná Odchodu nelze zabránit. Nejvyšší hodnota (6,24) platí pro proměnnou Nedobrovolný odchod. Proměnná Dlouhodobé absence získává také vysokou hodnotu (5,65).

Výsledky mediánů leží mezi 3,00 a 7,00. Nejnižší hodnota (3,00) platí pro proměnnou Krátkodobé absence. Další nízké hodnoty (5,00; 5,00) jsou vypočteny pro proměnné Nedobrovolné odchody a Odchodu nelze zabránit. Naopak proměnná Dobrovolné odchody patří k nejvyšším v popisované oblasti s hodnotou 7,00. Následuje proměnná Dlouhodobé absence s hodnotou 6,00.

Lze konstatovat, že hodnoty aritmetických průměrů (6,24; 5,65; 4,40; 3,72) a mediánů (7,00; 6,00; 5,00; 3,00) jsou si blízké, takže výsledek aritmetického průměru není zkreslený extrémů a odráží odpovídající míru významu na základě hodnocení respondenty.

Minimum se pohybuje mezi 0,00 a 2,00. Hodnota 2,00 je nejvyšší jediné minimum pro proměnnou Dobrovolné odchody. Pro ostatní proměnné platí 0,00. Maximum dosahuje hodnot 8,00 až 9,00. Nejnižší maximum o hodnotě 8,00 vychází pro proměnnou Krátkodobých absencí. Na ostatní proměnné se vztahuje hodnota 9,00.

Hodnoty dolního kvartilu vychází od 2,00 do 5,00. Nejnižší hodnoty (2,00; 2,00) se týkají proměnných Krátkodobé absence a Odchodu nelze zabránit. Z toho implikuje, že 25 % respondentů označilo nízkou míru významu pro uvedené proměnné. Nejvyšší hodnota (5,00; 5,00) dolního kvartilu vychází pro proměnné Dlouhodobé absence a Dobrovolný odchod. Vysoká hodnota dolního kvartilu ukazuje na důležitost proměnných,

Nalezené hodnoty horního kvartilu leží v rozmezí od 5,00 do 8,00. Pro proměnnou Krátkodobé absence se vztahuje nejnižší hodnota 5,00. Naopak nejvyšší hodnota 8,00 patří k proměnné Dobrovolný odchod. Daný výsledek potvrzuje důležitost zmíněného proměnné, protože 25% dotazovaných mu přiřadilo vysokou důležitost.

Výsledky směrodatné odchylky jsou zaznamenány mezi 2,11 a 2,60. Nejnižší hodnoty (2,11; 2,19) připadají na proměnné Dobrovolné odchody a Krátkodobé absence. Nízké hodnoty směrodatných odchylek vypovídají o vzájemně podobných odpovědích v dotaznících. Pro Dlouhodobé absence je stanovena nejvyšší hodnota (2,60) směrodatné odchylky podobně jako pro proměnnou Odchodu nelze zabránit, kde je hodnota 2,57. Lze doplnit, že daný výsledek směrodatných odchylek implikuje k většímu počtu odlišných odpovědí pro zvolenou proměnnou.

Směrodatná chyba vychází mezi 0,42 a 0,52. Nejnižší hodnota (0,42) je zaznamenána u proměnné Dobrovolné odchody. Nejvyšší hodnoty (0,52; 0,51) se vztahují k proměnným Dlouhodobé absence a Odchodu nelze zabránit.

Z dané oblasti lze za podstatné proměnné označit Dobrovolné odchody a Krátkodobé absence, jejich hodnoty aritmetických průměrů jsou 6,24 a 5,65 a mediánů 7,00 a 6,00. Tvrzení podporují výsledky dolních a horních kvartilů, které jsou 5,00 a 5,00 a 8,00 a 7,00. Ačkoliv se uvedené proměnné ukazují jako nejvýznamnější v dané oblasti, celkově leží nad střední mírou důležitosti.

Za nejméně podstatné proměnné lze označit Krátkodobé absence a Odchodu nelze zabránit s hodnotami aritmetických průměrů (3,72; 4,40) a mediánů (3,00; 5,00). Nicméně proměnné nelze považovat za zcela bezvýznamné. Odpovídající jsou i hranice dolních kvartilů s hodnotami 2,00 a 2,00.

4.3.3.2 Spearmanův korelační koeficient pořadí

Oblast Absencí a odchodů zaměstnanců zachycuje výsledky korelace mezi sebou, dále s oblastmi Motivace a loajality zaměstnanců a Organizační kultury. Korelace s oblastmi Struktury zaměstnanců a Zaměstnanecké politiky jsou obsaženy v části 4.3.1.2 a 4.3.2.2.

Vzájemné vztahy oblasti Absencí a odchodů jsou indikovány v tabulce č. 4.29.

Tabulka č. 4.29: Oblast Absencí a odchodů zaměstnanců - koeficienty korelace

		Absence		Odchody		
		Krátkodobé	Dlouhodobé	Dobrovolné odchody	Nedobrovolné odchody	Odchodu nelze zabránit
Absence	Krátkodobé absence	1,00				
	Dlouhodobé absence	0,49	1,00			
Odchody	Dobrovolné odchody	0,26	0,13	1,00		
	Nedobrovolné odchody	-0,07	0,31	0,15	1,00	
	Odchodu nelze zabránit	0,33	0,03	0,00	0,35	1,00

Zdroj: vlastní zpracování

Spearmanovy korelace oblasti mezi sebou neukazují silné ani střední asociace. Většího významu nabývá vztah proměnných Dlouhodobé absence s Krátkodobými absencemi s hodnotou korelace 0,49. S růstem významnosti proměnné Dlouhodobé absence stoupá důležitost proměnné Krátkodobé absence.

Asociace mezi oblastmi Absencí a odchodů a Motivace a loajality jsou následující.

Střední lineární korelace s hodnotami 0,52 a 0,63 jsou významné mezi proměnnými Krátkodobé absence se Zaměstnaneckými benefity a Odchodu nelze zabránit se Slovní pochvalou.

Jestliže roste míra důležitosti proměnné Krátkodobé absence, roste také význam proměnné Zaměstnanecké benefity. S růstem proměnné Odchodu nelze zabránit stoupá také proměnná Slovní pochvaly.

Vypočítané korelace mezi oblastmi Absencí a odchodů a Organizační kulturou jsou následující.

Střední pozitivní korelace o hodnotách 0,63; 0,56; 0,51 a 0,50 jsou nalezeny mezi proměnnými Krátkodobé absence s Konkrétními hodnotami organizace, Artefakty a se Stylem řízení a vedení manažera. Poslední asociace se týká vztahu mezi proměnnými Odchodu nelze zabránit se Stylem řízení a vedení manažera.

Uvedeným korelacím lze rozumět následovně: s nárůstem míry významu proměnné Krátkodobé absence stoupá důležitost proměnné Konkrétní hodnoty organizace,

Artefakty a Styl řízení a vedení manažera. S rostoucím významem proměnné Ochodu nelze zabránit vzrůstá hodnota proměnná Styl řízení a vedení manažera.

Lze uzavřít, že v popisované oblasti jsou nalezeny silné korelace. Korelace mezi sebou v oblasti Absencí a odchodů jsou také nevýznamné.

4.3.3.3 Analýza hlavních komponent

Následující část představuje výsledky PCA pro oblast Absencí a odchodů zaměstnanců.

Vlastní hodnoty jednotlivých komponent, jejich variabilita dat a kumulativní procenta lze vidět v tabulce č. 4.30. Jsou zvoleny 3 hlavní komponenty s pokrytím 84,83 % celkové informace. Komponenta 1 zachovává 36,61 % variability dat, komponenta 2 27,18 % a komponenta 3 20,97 %. Bod zlomu na scree grafu v příloze č. 6 odpovídá volbě 3 hlavních proměnných.

Tabulka č. 4.30: Oblast Absencí a odchodů zaměstnanců - vlastní hodnoty

Komponenta	Vlastní hodnota	Individuální procento	Kumulativní procento
1	1,83	36,67	36,61
2	1,36	27,18	63,83
3	1,05	20,97	84,83
4	0,50	10,08	94,91
5	0,26	5,10	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě hodnot korelací jednotlivých proměnných v daných komponentách uvedené v tabulce č. 4.31 je ponechána pro komponentu 1 proměnná Dlouhodobé absence zaměstnanců, pro komponentu 2 proměnná Nedobrovolné odchody. V komponentě 3 je ponechána proměnná Dobrovolné odchody.

Tabulka č. 4.31: Oblast Absencí a odchodů zaměstnanců – PCA korelační koeficienty

Proměnná		Komponenta 1	Komponenta 2	Komponenta 3
Absence	Krátkodobé absence	0,55	0,35	0,19
	Dlouhodobé absence	0,88	0,11	-0,04
Odchody	Dobrovolné odchody	-0,11	0,53	0,81
	Nedobrovolné odchody	-0,48	0,71	-0,15
	Ochodu nelze zabránit	0,31	0,66	-0,58

Zdroj: vlastní zpracování

Soubor proměnných po extrakci a jejich přepočítané příspěvky k dané komponentě jsou uvedeny v tabulce č. 4.32. Dle proměnných je odvozeno označení pro komponentu 1 jako Dlouhodobé absence, pro komponentu 2 Nedobrovolné odchody a pro komponentu 3 Dobrovolné odchody.

Tabulka č. 4.32: Oblast Absencí a odchodů zaměstnanců – redukováný soubor

Hlavní komponenta	Proměnná	Příspěvek
Dlouhodobé absence	Dlouhodobé absence	1
Nedobrovolné odchody	Nedobrovolné odchody	1
Dobrovolné odchody	Dobrovolné odchody	1

Zdroj: vlastní zpracování

Lze uzavřít, že v popisované oblasti dochází k redukci o 2 proměnné.

4.3.4. Oblast Motivace a loajality zaměstnanců

Výsledky statistické analýzy pro oblast Motivace a loajality zaměstnanců jsou obsaženy v následující části.

4.3.4.1 Popisná statistika

S výsledky deskriptivní statistiky pro oblast Motivace a loajality zaměstnanců seznamuje tabulka č. 4.33.

Tabulka č. 4.33: Oblast Motivace a loajality zaměstnanců - popisné charakteristiky

		N platných	Průměr	Medián	Minimum	Maximum	Dolní kvartil	Horní kvartil	Směrodatná odchylka	Směrodatná chyba
Vnější motivace	Fixní část mzdy	25	6,00	6,00	2,00	9,00	5,00	7,00	2,08	0,42
	Variabilní část mzdy	25	7,36	8,00	4,00	9,00	7,00	8,00	1,44	0,29
	Mimořádné odměny	25	5,72	7,00	0,00	9,00	5,00	8,00	2,64	0,53
	Zaměstnanecké benefity	25	5,84	6,00	0,00	9,00	4,00	8,00	2,27	0,45
	Slovní pochvala	25	6,20	6,00	1,00	9,00	5,00	8,00	2,12	0,42
	Povýšení	25	6,60	7,00	0,00	9,00	6,00	8,00	2,00	0,40
	Negativní motivace	25	3,40	3,00	0,00	9,00	1,00	5,00	2,71	0,54
Vnitřní	Vnitřní motivace konkrétního zaměstnance	25	7,20	8,00	1,00	9,00	6,00	8,00	2,06	0,41
Loajalita	Loajalita konkrétního zaměstnance	25	6,56	7,00	4,00	9,00	6,00	7,00	1,33	0,27
	Hrdost na značku zaměstnavatele	25	6,12	6,00	2,00	9,00	5,00	8,00	2,01	0,40

Zdroj: vlastní zpracování

K vybrané oblasti se vyjádřili všichni dotazovaní.

Hodnota aritmetických průměrů se pohybuje od 3,40 do 7,36. Nejnižší hodnota (3,40) platí pro proměnnou Negativní motivace. Nejvyšší hodnoty (7,36) dosahuje proměnná Variabilní část mzdy. Jen o málo menší hodnoty (7,20) dosahuje proměnná Vnitřní motivace konkrétního zaměstnance. Aritmetický průměr dosahuje významných hodnot (5,72; 6,60; 6,56) také u dalších proměnných. Jedná se o Mimořádné odměny, Slovní pochvalu a Povýšení.

Výsledky mediánů leží v rozmezí od 3,00 do 8,00. K proměnné Negativní motivace připadá hodnota 3,00. Naopak k proměnným Variabilní části mzdy a Vnitřní motivace konkrétního zaměstnance náleží hodnota 8,00. Dále proměnné Mimořádné odměny a Povýšení a Loajalita konkrétního zaměstnance dosahují také vysokých hodnot (7,00; 7,00; 7,00).

Při srovnání hodnota aritmetických průměrů a mediánů, je možné shrnout, že hodnoty aritmetických průměrů nejsou zkresleny extrémů. Vysoké hodnoty mediánů ukazují za řadu podstatných proměnných.

Minimum se pohybuje v rozmezí 0,00 až 4,00. Nejnižší hodnoty (0,00) platí pro více proměnných. Také pro proměnnou Negativní motivace, což odpovídá její nízké hodnotě aritmetického průměru, která je popsána výše. Nejvyšší minimální hodnoty (4,00; 4,00) platí pro proměnné Variabilní části mzdy a Loajalita konkrétního zaměstnance.

Pro maximum platí, že zaznamenaná hodnota je 9,00 u každé proměnné. Lze vysvětlit, že každá proměnná má alespoň jednoho respondenta, který mu přiložil nejvyšší význam, včetně proměnné Negativní motivace.

Výpočty stanovují rozmezí dolního kvartilu od 1,00 do 7,00. Nejnižší hodnota (1,00) platí pro proměnnou Negativní motivace. K proměnné Negativní motivace se vztahuje druhá nejnižší hodnota (4,00), kterou je ale nutné považovat za podstatnou vzhledem k vyšší hodnotě dolního kvartilu. Nejvyšší hodnota (7,00) dolního kvartilu je vypočtena pro proměnnou Variabilní část mzdy. Vysoké hodnoty (6,00; 6,00; 6,00) se týkají také proměnných Povýšení, Vnitřní motivace konkrétního zaměstnance a Loajality konkrétního zaměstnance.

Rozmezí výsledků horního kvartilu je od 5,00 do 8,00. Nejnižší hodnoty (5,00) nabývá proměnná Negativní motivace. Potvrzuje se tak jeho nízká míra významu. Vysoká míra významu se prokazuje u více proměnných hodnotou 8,00. Jedná se o Variabilní část mzdy, Mimořádné odměny, Zaměstnanecké benefity, Slovní pochvala a Povýšení. Také o Vnitřní motivaci zaměstnanců v případě Vnitřní motivace konkrétního zaměstnance a Loajalitu zaměstnanců v případě Hrdosti na značku zaměstnavatele.

Směrodatná odchylka se nachází v rozmezí 1,33 až 2,71. Nejnižší hodnota (1,33) je stanovena pro proměnnou Loajalita konkrétního zaměstnance. Nízké hodnoty (1,44) platí také pro proměnnou Variabilní část mzdy. U jmenovaných proměnných respondenti zaznamenávali vzájemně velmi podobné hodnoty v rámci míry významnosti. Nejvyšší hodnota (2,71) směrodatné odchylky se vztahuje k proměnné Negativní motivace. Vyšší hodnoty (2,64) nabývá také u proměnné Mimořádné odměny. Lze dodat, že zde jsou odpovědi dotazovaných méně podobné.

Směrodatná chyba leží mezi 0,27 a 0,54. Proměnná Loajalita konkrétního zaměstnance dosahuje nejnižší hodnoty (0,27). Další nízké hodnoty (0,29) dosahuje proměnná

Variabilní část mzdy. Nejvyšší hodnoty (0,54; 0,53) patří k proměnným Negativní motivace a Mimořádných odměn.

Ve jmenované oblasti lze na závěr označit jako velmi významné proměnné Variabilní část mzdy, Vnitřní motivace konkrétního zaměstnance a Loajalita konkrétního zaměstnance. Aritmetické průměry (7,36; 7,20; 6,56) a mediány (8,00; 8,00; 7,00) dosahují vysokých čísel. Lze se opřít také o vysoké hodnoty (7,00; 6,00; 6,00) dolních kvartilů a nízké výsledky (1,44; 2,06; 1,33) směrodatných odchylek. Nízké hodnoty (0,29; 0,41; 0,29) směrodatných chyb u daných proměnných vypovídají o vysoké pravděpodobnosti stejných aritmetických průměrů i v případě dotazování u více respondentů.

Jako nejméně podstatnou proměnnou v rámci oblasti lze jmenovat Negativní motivaci s hodnotou aritmetického průměru (3,40), mediánu (3,00) a nejnižším výsledkem horního kvartilu (5,00). Proměnná sice ukazuje jako nejméně podstatná, ale je třeba uvést, že její význam není zanedbatelný. Navíc v dotazníkovém šetření byla jmenovaná proměnná označena alespoň jednou jako nejvíce důležitý.

4.3.4.2 Spearmanův korelační koeficient pořadí

Oblast Motivace a loajality zaměstnanců představuje korelace vzájemné a s oblastí Organizační kultury. Korelace s oblastmi Struktury zaměstnanců, Zaměstnanecké politiky, Absence a odchody jsou uvedeny v částech 4.3.1.2, 4.3.2.2 a 4.3.3.2.

Spearmanovy vzájemné korelace oblasti Motivace a loajality jsou uvedeny v tabulce č. 4.34.

Tabulka č. 4.34: Oblast Motivace a loajality zaměstnanců - koeficienty korelace

		Vnější motivace							Vnitř.	Loajalita	
		Fixní část mzdy	Variabilní část mzdy	Mimořádné odměny	Zaměstnanec ké benefity	Slovní pochvala	Povýšení	Negativní motivace	Vnitřní motivace	Loajalita	Hrdost na značku
Vnější motivace	Fixní část mzdy	1,00									
	Variabilní část mzdy	0,42	1,00								
	Mimořádné odměny	-0,06	0,10	1,00							
	Zaměstnanec ké benefity	0,36	0,43	0,57	1,00						
	Slovní pochvala	0,27	0,08	0,16	0,53	1,00					
	Povýšení	0,30	0,13	0,36	0,55	0,43	1,00				
	Negativní motivace	-0,23	-0,27	0,31	0,13	0,23	0,42	1,00			
Vnitř	Vnitřní motivace	0,09	-0,31	-0,18	0,10	0,24	-0,05	0,01	1,00		
Loajalita	Loajalita	0,10	-0,07	-0,26	0,38	0,53	0,04	0,10	0,68	1,00	
	Hrdost na značku	0,03	0,11	-0,29	0,36	0,29	0,05	0,02	0,47	0,77	1,00

Zdroj: vlastní zpracování

Silná kladná asociace s výsledkem 0,77 je patrná ve vztahu proměnných Hrdost na značku s Loajalitou konkrétního zaměstnance. Středně silné lineární korelace s hodnotami 0,68 a 0,57 se týkají vztahu mezi proměnnými Loajalita konkrétního zaměstnance s Vnitřní motivací konkrétního zaměstnance a Zaměstnanec ké benefity s Mimořádnými odměnami.

Stoupá-li míra významu proměnné Hrdost na značku zaměstnavatele, roste také důležitost proměnné Loajalita konkrétního zaměstnance. Jestliže vzrůstá proměnná Loajalita konkrétního zaměstnance, stoupá i proměnná Vnitřní motivace konkrétního zaměstnance. Poslední vztah znamená, že s nárůstem míry důležitosti proměnné Zaměstnanec ké benefity, roste také proměnná Mimořádné odměny.

Asociace oblasti Motivace a loajality s oblastí Organizační kultury jsou následující.

Střední lineární korelace s hodnotami 0,66; 0,61 a 0,61 vycházejí mezi proměnnými Fixní část mzdy s Interními pravidly jednání, a s Konkrétními hodnotami organizace a Zaměstnanecké benefity s Dominantností manažera.

V případě nárůstu důležitosti proměnné Fixní části mzdy, dojde k vzestupu proměnných Interní pravidla jednání a Konkrétní hodnoty organizace. Současně s vzestupem míry významu proměnné Zaměstnanecké benefity poroste také význam proměnné Dominantnost manažera.

Lze uzavřít, že v popisované oblasti jsou nalezeny silné korelace. Pro další analýzu jsou významné především korelace mezi sebou v oblasti Motivace a loajality zaměstnanců. Jedná se o proměnné:

- Hrdost na značku zaměstnavatele s Loajalitou konkrétního zaměstnance (0,77).

4.3.4.3 Analýza hlavních komponent

Výsledky PCA pro oblast Motivace a loajality zaměstnanců následují.

Výsledky vlastních hodnot komponent, variabilitu dat a kumulativní procento zachycuje tabulka č. 4.35. Jsou zvoleny 3 hlavní komponenty s mírou zachování variability dat 68,97 %. Řešení je možné ověřit zhlédnutím scree grafu v příloze č. 6.

Tabulka č.4.35: Oblast Motivace a loajality zaměstnanců – vlastní hodnoty

Komponenta	Vlastní hodnota	Individuální procento	Kumulativní procento
1	2,99	29,92	29,94
2	2,07	20,67	50,63
3	1,83	18,33	68,97
4	1,02	10,24	79,21
5	0,64	6,41	85,62
6	0,55	5,51	91,13
7	0,41	4,09	95,22
8	0,25	2,53	97,75
9	0,12	1,20	98,95
10	0,10	1,07	100

Zdroj: vlastní zpracování

Při zhlédnutí korelací daných proměnných lze ponechat v komponentě 1 proměnné Mimořádné odměny, Zaměstnanecké benefity, Slovní pochvalu a Povýšení. V komponentě 2 jsou důležité proměnné Loajalita konkrétního zaměstnance a Hrdost na

značku zaměstnavatele. Komponenta 3 vyznačuje proměnné Fixní a Variabilní část mzdy. Více v tabulce č. 4.36

Tabulka č. 4.36: Oblast Motivace a loajality zaměstnanců – PCA korelační koeficienty

Proměnná		Komponenta 1	Komponenta 2	Komponenta 3
Vnější motivace	Fixní část mzdy	-0,49	-0,03	0,70
	Variabilní část mzdy	-0,12	-0,04	0,81
	Mimořádné odměny	0,71	-0,04	0,18
	Zaměstnanecké benefity	0,78	-0,08	-0,45
	Slovní pochvala	0,79	-0,14	0,09
	Povýšení	0,70	-0,58	0,07
	Negativní motivace	-0,36	-0,38	0,40
Vnitřní	Vnitřní motivace konkrétního zaměstnance	-0,57	0,65	0,43
Loajalita	Loajalita konkrétního zaměstnance	-0,59	0,78	0,28
	Hrdost na značku zaměstnavatele	-0,38	0,73	0,11

Zdroj: vlastní zpracování

Zbylé proměnné a jejich přepočítané příspěvky v rámci komponenty jsou uvedeny v tabulce č. 4.37. Komponenta 1 shrnuje proměnné Vnější motivace a z toho důvodu její ponecháno stejné označení. Komponenta 2 obsahuje proměnné Loajalitu konkrétního zaměstnance a Hrdost na značku. Vzhledem k označeným proměnným v komponentě 2 ji lze zachovat původní označení Loajalita. V případě komponenty 3 se nabízí název Mzda.

Tabulka č. 4.37: Oblast Motivace a loajality zaměstnanců – redukovaný soubor

Hlavní komponenta	Proměnná	Příspěvek
Vnější motivace	Mimořádné odměny	0,23
	Zaměstnanecké benefity	0,26
	Slovní pochvala	0,28
	Povýšení	0,23
Loajalita	Loajalita konkrétního zaměstnance	0,54
	Hrdost na značku zaměstnavatele	0,46
Mzda	Fixní část mzdy	0,45
	Variabilní část mzdy	0,55

Zdroj: vlastní zpracování

V dané oblasti jsou vytvořeny 3 hlavní komponenty. Původní soubor je redukován na 8 proměnných.

4.3.5 Oblast Organizační kultury

Následující část prezentuje výsledky statistické analýzy v oblasti Organizační kultury.

4.3.5.1 Popisná statistika

Tabulka č. 4.38 představuje výsledky popisné statistiky pro oblast Organizační kultury.

Tabulka č. 4.38: Oblast Organizační kultury - popisné charakteristiky

		N platných	Průměr	Medián	Minimum	Maximum	Dolní kvartil	Horní kvartil	Směrodatná odchylka	Směrodatná chyba
Hodnoty	Konkrétní hodnoty organizace	25	5,96	6,00	2,00	9,00	5,00	7,00	2,01	nelze
	Interní pravidla jednání	25	6,16	6,00	0,00	9,00	5,00	8,00	2,30	0,46
	Artefakty	24	6,04	6,00	3,00	9,00	4,50	7,50	1,92	0,39
Role manažera	Styl řízení a vedení manažera	25	7,36	8,00	4,00	9,00	7,00	8,00	1,22	0,24
	Důvěra v manažera	25	7,40	8,00	4,00	9,00	7,00	9,00	1,50	0,30
	Dominantnost manažera	25	6,00	7,00	1,00	8,00	5,00	7,00	2,04	0,41
	Atmosféra spolupráce, kterou manažer vytváří	25	7,52	8,00	2,00	9,00	7,00	9,00	1,78	0,36
	Umění manažera přijmout kritické připomínky (zpětná vazba)	25	6,92	7,00	1,00	9,00	6,00	8,00	1,98	0,40
	Znalost zaměstnanců z hlediska jejich kvalit a možností	25	6,52	7,00	0,00	9,00	6,00	8,00	2,42	0,48
	Efektivní komunikace	25	7,20	8,00	1,00	9,00	7,00	9,00	2,22	0,44

Zdroj: vlastní zpracování

K proměnným se vyjádřili všichni respondenti kromě proměnné Interní pravidla jednání, kterou 1 dotazovaný nehodnotil.

Výsledky aritmetických průměrů se pohybují od 5,96 do 7,52. Nejnižší hodnota (5,96) platí pro proměnné Konkrétní hodnoty organizace. Další nízká hodnota (6,04) vychází u proměnné Artefakty. Ačkoliv jsou zmíněné proměnné považovány za nejméně významné, celkově dosahují podstatného významu. Nejvyšší hodnota (7,52) se vztahuje k proměnné Role manažera v případě Atmosféry spolupráce, kterou manažer vytváří.

Další vysoké hodnoty (7,40; 7,36; 7,20) patří k proměnným Důvěra v manažera, Styl řízení a vedení manažera a Efektivní komunikace.

Mediány jsou stanoveny v rozmezí od 6,00 do 8,00. Nejnižší hodnoty (6,00; 6,00; 6,00) se týkají proměnných Hodnoty organizace. Vysoké hodnoty (8,00; 8,00; 7,00; 8,00; 7,00; 7,00; 8,00) mediánů ostatních proměnných vypovídají o jejich důležitosti.

Výsledky aritmetických průměrů a mediánů jsou si velmi podobné. Výpočet aritmetického průměru není ovlivněn extrém.

Minimum leží mezi 0,00 a 4,00. Nejnižší hodnota (0,00; 0,00) je zadána u proměnných Interní pravidla jednání a Znalost zaměstnanců z hlediska jejich kvalit a možností. Nejvyšší hodnota (4,00; 4,00) minima je označena u proměnných Styl řízení a vedení manažera a Důvěra v manažera. Jedná se o vyšší minimální hodnotu, která implikuje na význam proměnné. Maximum u všech proměnných dosahuje hodnoty 9,00. Výjimkou je hodnota 8,00 pro proměnnou Dominantnost manažera.

Dolní kvartil osciluje v rozmezí 4,50 a 7,00. Nejnižší hodnota (4,50) vychází u proměnné Artefakty. Další nízké hodnoty (5,00; 5,00) se vztahují k proměnným Interní pravidla jednání a Dominantnost manažera. Ale je třeba poznamenat, že se jedná o vyšší dolní kvartil v rámci všech proměnných. Nejvyšší hodnoty (7,00; 7,00; 7,00; 7,00) dolního kvartilu vypovídají o důležitosti proměnné, mezi kterými lze jmenovat Styl řízení a vedení manažera, Důvěra v manažera, Atmosféra spolupráce, kterou manažer vytváří a Efektivní komunikace.

Výsledky horního kvartilu vycházejí od 7,00 do 9,00. Nejnižší hodnoty (7,00; 7,00) připadají k proměnným Konkrétní hodnoty organizace a Dominantnost manažera. Další nízká hodnota (7,50) platí pro proměnnou Artefakty. Ačkoliv se jedná o nejnižší hodnoty horního kvartilu, celkově lze dosažené hodnoty považovat za vysoké. Nejvyšší hodnoty (9,00; 9,00; 9,00) se vztahují k proměnným Důvěra v manažera, Atmosféra spolupráce, kterou vytváří, a Efektivní komunikace. Ostatní proměnné dosahují také vysoké hodnoty (8,00) horního kvartilu. Daný výsledek ukazuje na důležitost proměnných.

Směrodatná odchylka spadá do rozmezí od 1,22 do 2,42. Nejnížší hodnota (1,22) a další nízké hodnoty (1,50) u proměnných Styl řízení a vedení manažera a Důvěra v manažera vypovídají o velmi podobných odpovědích ze strany respondentů. Nejvyšší hodnota (2,42) a o málo nižší hodnota (2,30) u proměnných Znalost zaměstnanců z hlediska jejich kvalit a možností a Interní pravidla jednání ukazují na rozdílné vnímání míry významu mezi respondenty.

Výsledky směrodatné chyby se pohybují od 0,24 do 0,48. Nejnížší hodnota (0,24) se vztahuje k proměnné Styly řízení a vedení manažera. Další nízká hodnota (0,30) je vypočtena u proměnné Důvěra v manažera. Naopak nízké hodnoty (0,48; 0,46) jsou zaznamenány u proměnných Znalost zaměstnanců z hlediska jejich kvalit a možností a Interní pravidla jednání.

Je možné shrnout, že mezi nejpodstatnější proměnné v dané oblasti Styl řízení a vedení manažera, Důvěra v manažera, Atmosféra spolupráce, kterou vytváří, a Efektivní komunikace. Jmenované proměnné dosahují vysokých hodnoty aritmetických průměrů (7,36; 7,40; 7,52; 7,20) a mediánů (8,00; 8,00; 8,00; 8,00). Jejich postavení posilují vysoké hodnoty dolních kvartilů (7,00; 7,00; 7,00; 7,00) a horních kvartilů (8,00; 9,00; 9,00; 9,00). Malé hodnoty (1,22; 1,50; 1,78; 2,22) směrodatných odchylek vypovídají o vzájemně podobných odpovědích ze strany respondentů. Hodnota (0,24) směrodatné chyby u proměnných Styl řízení a vedení manažera je nejnižší výsledek nejen v oblasti, ale také celkově. Lze říci, že stanovený aritmetický průměr jmenované proměnné je vysoce pravděpodobný i při dotazování u většího počtu respondentů.

Mezi nejméně podstatné proměnné v popisované oblasti lze jmenovat Konkrétní hodnoty organizace, Interní pravidla jednání a Artefakty. U jmenovaných proměnných dosahují hodnoty aritmetických průměrů (5,96; 6,16; 6,04) a mediánů (6,00; 6,00; 6,00) nejnižší, ale celkově je lze označit za více než středně významné proměnné stejně jako ostatní nejmenované proměnné.

4.3.5.2 Spearmanův korelační koeficient pořadí

Oblast Organizační kultury vykazuje korelace mezi sebou. Korelace s oblastmi Struktury zaměstnanců, Zaměstnanecké politiky, Absencí a odchodů, Motivace a loajality zaměstnanců jsou prezentovány v části 4.3.1.2, 4.3.2.2, 4.3.3.2, a 4.3.4.2.

Vzájemné asociace oblasti Organizační kultury lze vidět v tabulce č. 4.39.

Tabulka č. 4.39: Oblast Organizační kultury - korelační koeficienty

		Hodnoty organizace			Role manažera						
		Hodnoty organizace	Interní pravidla	Artefakty	Řízení a vedení	Důvěra	Dominantnost	Atmosféra spolupráce	Zpětná vazba	Znalost zaměstnanců	Efektivní komunikace
Hodnoty	Hodnoty organizace	1,00									
	Interní pravidla	0,78	1,00								
	Artefakty	0,56	0,66	1,00							
Role manažera	Řízení a vedení	0,34	0,44	0,33	1,00						
	Důvěra	0,33	0,33	0,29	0,74	1,00					
	Dominantnost	0,16	-0,05	0,14	0,59	0,49	1,00				
	Atmosféra spolupráce	0,33	0,37	0,38	0,79	0,84	0,62	1,00			
	Zpětná vazba	0,27	0,40	0,08	0,65	0,61	0,35	0,60	1,00		
	Znalost zaměstnanců	0,15	0,22	0,18	0,64	0,76	0,45	0,72	0,59	1,00	
	Efektivní komunikace	0,12	0,58	0,17	0,53	0,66	0,01	0,62	0,58	0,51	1,00

Zdroj: vlastní zpracování

Spearmanovy vzájemné korelace vykazují často střední až silný vztah. Nejsilnější vazby s hodnotami 0,84; 0,79; a 0,78 jsou patrné u proměnných Atmosféra spolupráce, kterou manažer vytváří s Důvěrou v manažera a Stylem řízení a vedení manažera. Třetí vztah platí mezi proměnnými Interní pravidla jednání s Konkrétními hodnotami organizace.

Při vzestupu míry významu proměnné Atmosféra spolupráce, kterou manažer vytváří, poroste také důležitost proměnných Důvěra v manažera a Styl řízení a vedení manažera. Třetí vztah je možné interpretovat jako růst míry významu proměnné Interní pravidla jednání se současným nárůstem Konkrétních hodnot organizace.

Lze uzavřít, že v popisované oblasti jsou nalezeny silné korelace. Pro další analýzu jsou podstatné především vzájemné korelace v oblasti Organizační kultury. Jedná se o proměnné:

- Interní pravidla jednání s Konkrétními hodnotami organizace (0,78),
- Důvěra v manažera se Stylem řízení a vedení manažera (0,74),
- Atmosféra spolupráce, kterou manažer vytváří se Stylem řízení a vedení manažera (0,79) a s Důvěrou v manažera (0,84),
- Znalost zaměstnanců z hlediska jejich kvalit a možností s Důvěrou v manažera (0,76) a s Atmosférou spolupráce, kterou manažer vytváří (0,72).

4.3.5.3. Analýza hlavních komponent

PCA vykazuje výsledky pro oblast Organizační kultury v následující části.

Z tabulky č. 4.40 je zřejmé, že komponenta 1 s 56,88 % variabilitou dat, a komponenta 2 s 18,75 %, zachovávají dostatečné množství, které odpovídá 75,63 %. Jsou tedy zahrnuty do dalšího zpracování jako hlavní komponenty. Scree graf v příloze č. 6 potvrzuje dané zjištění.

Tabulka č. 4.40: Oblast Organizační kultury – vlastní hodnoty

Komponenta	Vlastní hodnota	Individuální procento	Kumulativní procento
1	5,69	56,88	56,88
2	1,87	18,75	75,63
3	1,20	12,01	87,64
4	0,39	3,94	91,58
5	0,30	2,97	94,55
6	0,21	2,13	96,68
7	0,14	1,39	98,07
8	0,10	0,99	99,06
9	0,07	0,71	99,77
10	0,02	0,24	100

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě korelačních koeficientů v tabulce č. 4.41 jednotlivých proměnných se nabízí zachovat v komponentě 1 proměnné Styl řízení a vedení manažera, Důvěra v manažera, Atmosféra spolupráce, kterou manažer vytváří, Umění manažera přijmout kritické připomínky, Znalost zaměstnanců z hlediska jejich kvalit a možností a Efektivní komunikace. V komponentě 2 se ukazují jako významné proměnné Konkrétní hodnoty organizace a Interní pravidla jednání.

Tabulka č. 4.41: Oblast Organizační kultury – PCA korelační koeficienty

Proměnná		Komponenta 1	Komponenta 2
Hodnoty	Konkrétní hodnoty organizace	-0,47	0,74
	Interní pravidla jednání	0,58	0,88
	Artefakty	-0,36	0,54
Role manažera	Styl řízení a vedení manažera	0,87	-0,13
	Důvěra v manažera	0,90	-0,11
	Dominantnost manažera	0,65	-0,09
	Atmosféra spolupráce, kterou manažer vytváří	0,90	-0,04
	Umění manažera přijmout kritické připomínky (zpětná vazba)	0,87	0,23
	Znalost zaměstnanců z hlediska jejich kvalit a možností	0,91	0,27
	Efektivní komunikace	0,78	0,29

Zdroj: vlastní zpracování

Redukovaný soubor proměnných a nově stanované příspěvky v dané komponentě jsou zpracovány v tabulce č. 4.42. Vzhledem k výběru proměnných je komponenta 1 označena jako Role manažera a komponenta 2 jako Hodnoty organizace.

Tabulka č. 4.42: Oblast Organizační kultury – redukovaný soubor

Hlavní komponenta	Proměnná	Příspěvek
Role manažera	Styl řízení a vedení manažera	0,16
	Důvěra v manažera	0,18
	Atmosféra spolupráce, kterou manažer vytváří	0,18
	Umění manažera přijmout kritické připomínky	0,16
	Znalost zaměstnanců z hlediska jejich kvalit a možností	0,19
	Efektivní komunikace	0,14
Hodnoty	Konkrétní hodnoty organizace	0,41
	Interní pravidla jednání	0,59

Zdroj: vlastní zpracování

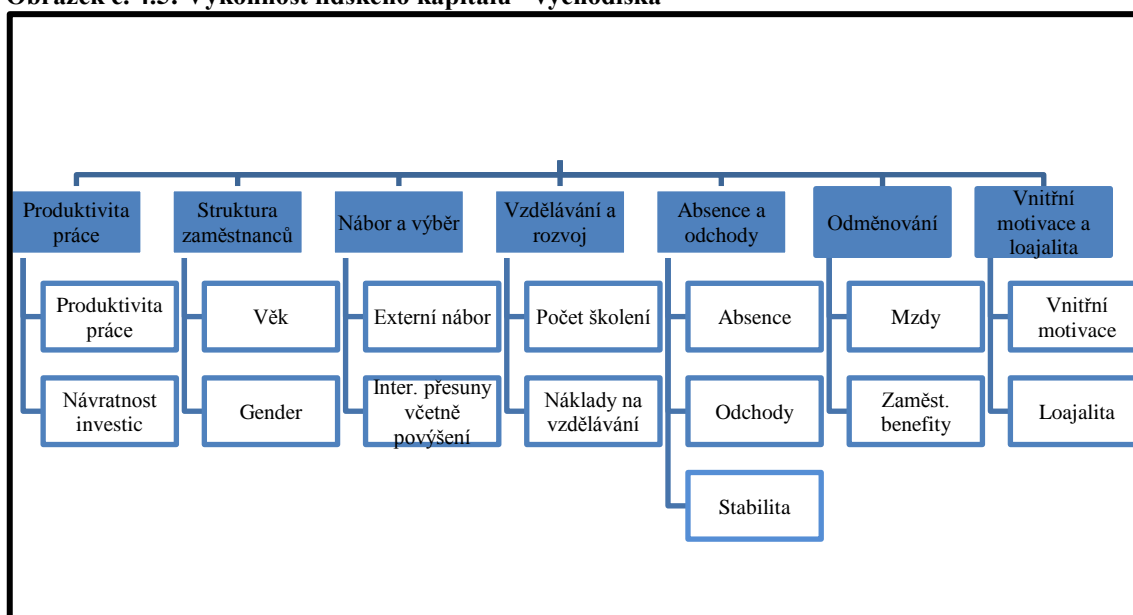
Daná oblast pracuje s 2 hlavními komponentami. Dochází k redukci o 2 proměnné.

4.4 Shrnutí

Stručný souhrn poznatků v kapitole 4 je obsažen v následující podkapitole.

Dle literární rešerše jsou v podkapitole 4.1 představena východiska výzkumu sestavení hlavních oblastí hodnocení lidského kapitálu a jejich proměnných. Jedná se o 7 oblastí. Pro ilustraci je vypracováno schéma hodnocení výkonnosti lidského kapitálu. Více obrázek č. 4.5.

Obrázek č. 4.5: Výkonnost lidského kapitálu - východiska



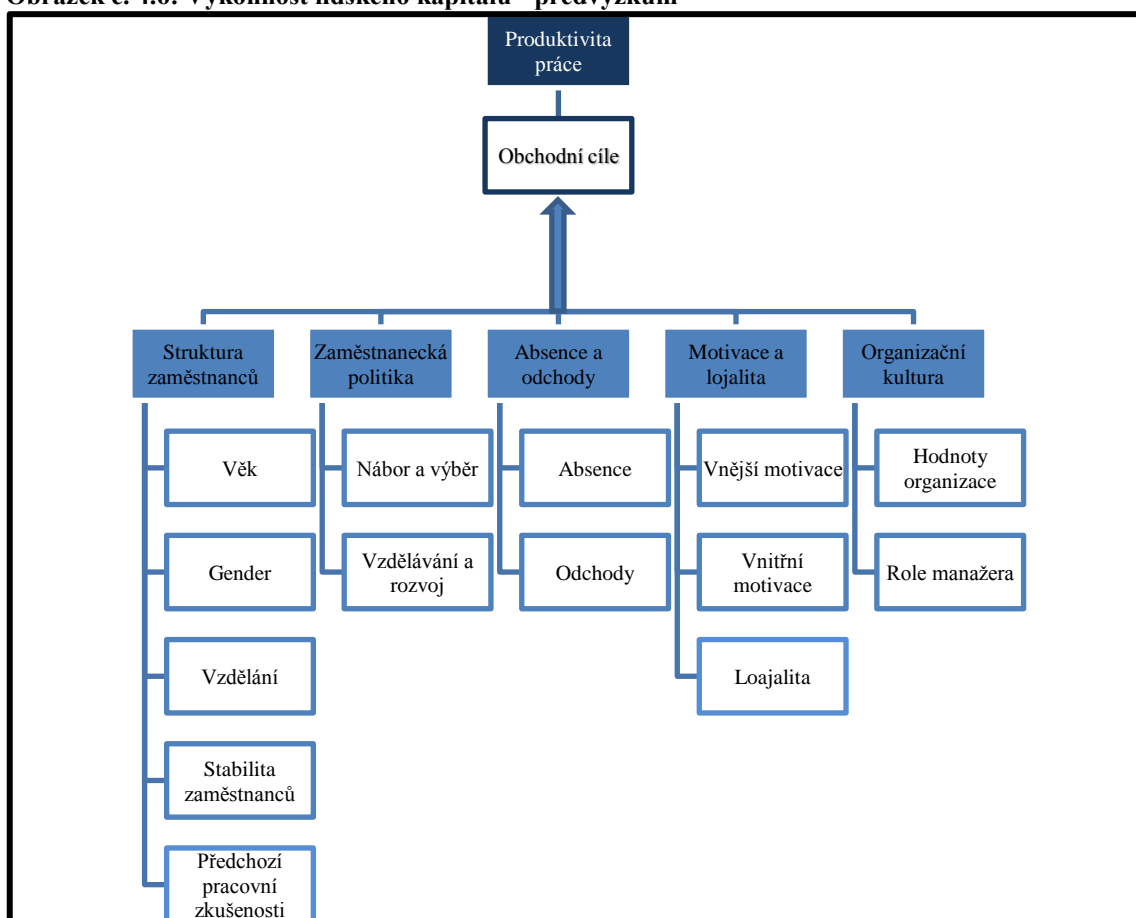
Zdroj: vlastní zpracování

Na základě předvýzkumu v podkapitole 4.2 je určeno 5 oblastí lidského kapitálu s 50 proměnnými, které jsou významné pro hodnocení vzhledem k podílu na produktivitě práce a následně výkonnosti podniku ve vztahu k vymezenému sektoru.

V porovnání s východisky došlo ke spojení 2 oblastí v 1 a k přidání 1 nové oblasti. Spojením oblastí je vytvořena Zaměstnanecká politika. Nově vzniklá oblast je Organizační kultura. Efektivita daných oblastí se podepisuje na produktivitě zaměstnanců. Tato oblast, která je výstupem předchozích oblastí, se projevuje se plněním obchodních cílů, které jsou popsány pomocí 2 proměnných. Pro znázornění je vypracován obrázek č. 4.6.

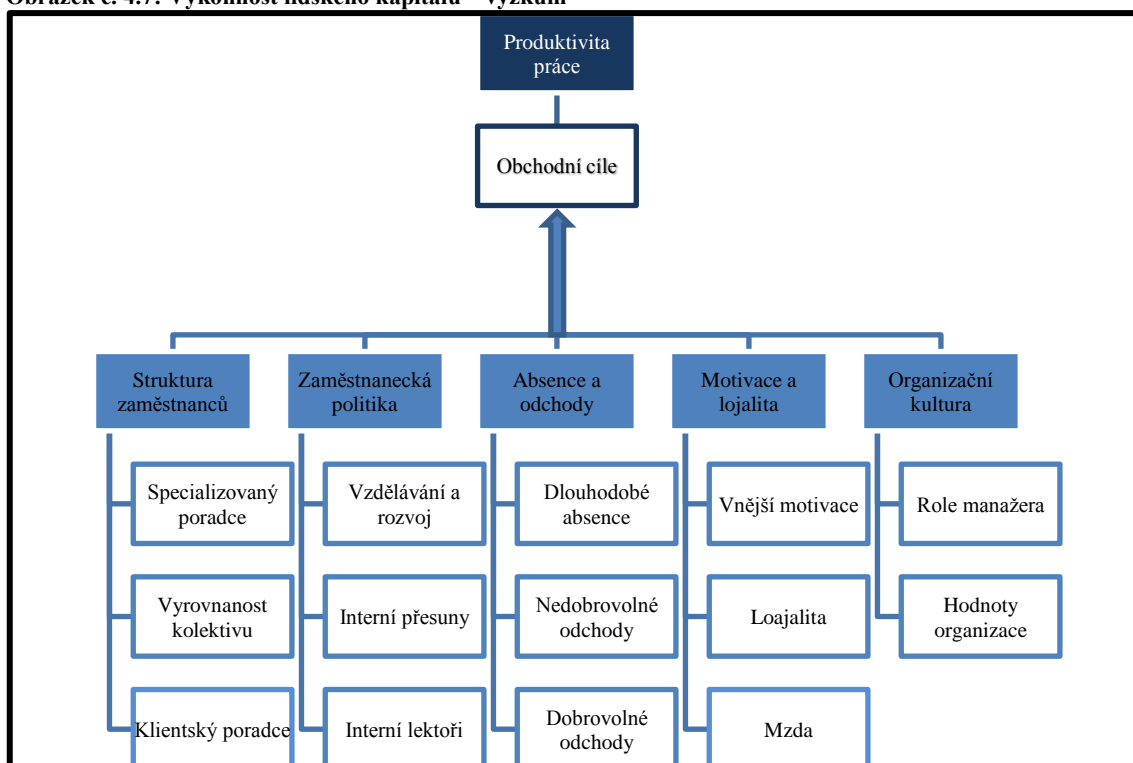
Hlavním výstupem výzkumu představeného v podkapitole 4.3 je snížení počtu proměnných pomocí hlavních komponent, které zachovávají variabilitu dat a přitom umožňují lépe porozumět zkoumaným datům. Výstupem je 37 proměnných obsažených ve 14 hlavních komponentách při zachování 5 oblastí výkonnosti lidského kapitálu. Obrázek č. 4.7 znázorňuje schéma výkonnosti lidského kapitálu.

Obrázek č. 4.6: Výkonnost lidského kapitálu - předvýzkum



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 4.7: Výkonnost lidského kapitálu – výzkum



Zdroj: vlastní zpracování

5 NÁVRH MODELU

Následující kapitola předkládá návrh modelu.

Na základě výstupů v podkapitole 4.3 jsou navrženy oblasti hodnocení výkonnosti lidského kapitálu. Kritériem výběru je jejich vliv na produktivitu práce zaměstnanců v návaznosti na výkonnost podniku. Jedná se o následující oblasti:

- Struktura zaměstnanců,
- Zaměstnanecká politika,
- Absence a odchody zaměstnanců,
- Motivace a loajalita zaměstnanců,
- Organizační kultura,

Stanovení proměnných vychází zejména z PCA. V určitých případech se přihlíží k výsledkům Spearmanova korelačního koeficientu pořadí a popisné statistiky.

Dle Jiřincové (2014) je důvodem sledování oblasti **Struktury zaměstnanců** zvyšování produktivity, kreativity a inovací podniku. Dle zjištění v části 4.2.1 se daná oblast podílí na výkonnosti podniku. Ale je sledovaná především z důvodů zákonného vykazování.

Rozdílná struktura zaměstnanců pozitivně ovlivňuje kolektiv a jednotlivé zaměstnance. Vzhledem k uvedenému je navržen faktor Vyrovnaného kolektivu v souladu výsledky PCA. Faktor spojuje proměnné Vyrovnaný kolektiv z hlediska genderu a Vyrovnaný kolektiv z hlediska vzdělání zaměstnanců. Proměnná Předchozí zkušenosti zaměstnanců v rozmezí 3 až 5 let, která je součástí jmenovaného faktoru dle PCA, je záměrně ponechána z důvodu jejího značného významu v rámci jmenované analýzy a zároveň je v části 4.2.1 popisovaná jako nejvíce vhodná délka předchozích pracovních zkušeností zaměstnanců.

Ve zmiňované oblasti jsou také navrženy faktory Specializovaný a Klientský poradce. Jedná se o pracovní pozice, které mají svá specifika z hlediska struktury zaměstnanců, více v části 4.2.1. Daná specifika se přímo promítají do faktorů formou proměnných na základě výsledků PCA. Proměnná Věk zaměstnanců v rozmezí 15 až 29 let je nahrazena 45 až 59 let dle zjištění v části 4.2.1. Jmenované specifické faktory odpovídají zaměření

navrhovaného modelu. Daná oblast předkládá návrh faktorů a proměnných v tabulce č. 5.43.

Tabulka č. 5.43: Oblast Struktury zaměstnanců – návrh

Faktor	Proměnná
Vyrovnanost kolektivu	Vyrovnaný kolektiv z hlediska genderu
	Vyrovnaný kolektiv z hlediska vzdělání
	Předchozí zkušenosti v rozmezí 3 až 5 let
Specializovaný poradce	Věk v rozmezí 30 až 44 let
	Věk v rozmezí 45 až 59 let
	Převažující mužský kolektiv
	Zaměstnanci pracující ve společnosti 3 a více let
	Předchozí zkušenosti v rozmezí 6 let a více
Klientský poradce	Převažující ženský kolektiv
	Převažující kolektiv středoškoláků s maturitou

Zdroj: vlastní zpracování

Oblast **Zaměstnanecké politiky** se uvažuje o faktorech Vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a Nábor a výběr zaměstnanců, které vychází z výsledků PCA.

Dle Bontise a Fitz-enze (2002) vede vzdělávání zaměstnanců k jejich celkové spokojenosti a následně k vyšším ziskům. Palán (2002) píše o pozitivním vlivu na produktivitu, kvalitu a zdatnější konkurenceschopnost. Dle poznatků v části 4.2.2 se vzdělávání zaměstnanců podílí na výkonnosti podniku prostřednictvím rozvoje zaměstnanců, z kterého se očekává vyšší výkonnost lidského kapitálu za cenu nákladů na školení.

Do faktoru Vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vstupují proměnné, které jsou obsaženy v hlavní komponentě Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Jedná se o Počet školení, Náklady na vzdělávání a Formu vzdělávání – senioři školí juniory. Dále se do faktoru přiřazuje hlavní komponenta Interní lektori s proměnou Forma vzdělávání – Interní lektori. PCA prokazuje tvrzení v části 4.2.2, že vybrané způsoby školení jsou považovány za velmi přínosné. Naopak školení prostřednictvím e-learningu nebo externích lektorů se ukazují jako nevýznamná ve vztahu podnikové výkonnosti dle zjištění v části 4.2.2 a 4.3.2.1. Zahrnuté formy vzdělávání jsou zaměřeny na rozvoj specifického lidského kapitálu, u kterého se prokazuje silnější vliv na výkonnost podniku než u obecného lidského kapitálu, v souladu s Crookem et al. (2011).

Dle Stýbla (2006) vede výběr vhodného zaměstnance k naplnění podnikatelských cílů. Kociánová (2012) spojuje nábor a výběr zaměstnanců v pozitivním přírůstkem hodnoty pro akcionáře. Část 4.2.2 uvádí, že oblast nábor a výběr zaměstnanců se podílí na výkonnosti podniku, protože správně vybraný uchazeč dlouhodobě přispívá k plnění obchodního plánu.

Interní přesuny jako způsob náboru a výběru zaměstnanců se na základě výsledků PCA ukazují jako velmi důležité, také Armstrong (2007). Jejich význam spočívá především v úspoře nákladů na výběrovém řízení a dosahování výnosů v kratším čase. Při zkoumání dané oblasti nelze ale přehlédnout výsledky v části 4.3.2.1 u proměnných Externí nábor a Povýšení. Jmenované proměnné jsou zahrnuty do faktoru Nábor a výběr zaměstnanců. Není zařazena proměnná Obsaditelnost pracovní pozice, která dle zjištění v části 4.2.2. zásadně neovlivňuje výkonnost podniku. Tvrzení potvrzuje analýza v části 4.3.2.1, podle které proměnná dosahuje nižšího významu. Návrh faktorů a proměnných v popisované oblasti je prezentován v tabulce č. 5.44.

Tabulka č. 5.44: Oblast Zaměstnanecké politiky – návrh

Faktor	Proměnná
Vzdělávání a rozvoj	Počet školení
	Náklady na vzdělávání
	Forma vzdělávání – senioři školí juniory
	Forma vzdělávání – interní lektori
Nábor a výběr	Interní přesuny
	Externí nábor
	Povýšení

Zdroj: vlastní zpracování

Armstrong (2007) a Kucharčíková et al. (2014) se shodují, že časté absence, či odchody zaměstnanců ovlivňují výkon pracovního týmu a následně celé společnosti. Dle zjištění v části 4.2.3 se **absence a odchody** zaměstnanců podílí na výkonnosti lidského kapitálu. S častými absencemi a vysokou mírou odchodů zaměstnanců klesá podniková výkonnost, protože vznikají neplánované náklady a unikají možné výnosy. Cílem řízení jmenované oblasti je udržet absence a odchody zaměstnanců na přijatelné míře vzhledem ke stanoveným cílům společnosti.

Navrhované faktory téměř opisují výsledky PCA pro danou oblast. Jedná se o faktory Dlouhodobé absence se stejnojmennou proměnnou a faktor Odchody s proměnnými

Nedobrovolné odchody a Dobrovolné. Proměnné Krátkodobé absence a Odchodu nelze zabránit není v návrhu zahrnuta, protože dle zjištění v části 4.2.3 jsou na nízké úrovni a analýza v části 4.3.3.1 potvrzuje jejich nízkou míru významnosti. Soupis navrhovaných faktorů a proměnných je zachycen v tabulce č. 5.45.

Tabulka č. 5.45: Oblast Absencí a odchodů zaměstnanců – návrh

Faktor	Proměnná
Dlouhodobé absence	Dlouhodobé absence
Odchody	Nedobrovolné odchody
	Dobrovolné odchody

Zdroj: vlastní zpracování

Dle Armstronga a Taylora (2015) patří **motivace a loajalita** zaměstnanců mezi specifické faktory ovlivňující výkon zaměstnance. Dle informací v části 4.2.4 se jedná o velmi významný činitel podnikové výkonnosti. Stojí v popředí zájmů manažerů a je pečlivě sledovaná. Navrhované faktory části zachovávají výsledky PCA.

Faktor Nadstandardního výkonu zaměstnance vychází z hlavní komponenty Vnější motivace, ale proměnnou Zaměstnanecké benefity nahradil proměnnou Variabilní část mzdy. Proměnné Mimořádné odměny, Slovní pochvalu a Povýšení jsou zachovány. Faktor Nadstandardního výkonu zaměstnance zahrnuje prostředky vnější motivace, ale zaměstnancům se jim dostává jako uznání především jejich individuálního nebo týmového nadstandardního výkonu.

Do faktoru Standardní výkon vstupuje proměnná Fixní část mzdy stejně jako v hlavní komponentě Mzda. Ale proměnná Variabilní část mzdy je nahrazena proměnnou Zaměstnanecké benefity. Společným znakem vybraných proměnných je, že nediferencují individuální nebo týmový výkon, jsou výrazem uznání standardního výkonu.

Faktor Loajalita zaměstnanců vychází ze stejnojmenné komponenty. Vzhledem k pozitivní silné korelaci mezi proměnnými Hrdost na značku zaměstnavatele s Loajalitou konkrétního zaměstnance je vybrána jedna proměnná, tj. Loajalita konkrétního zaměstnance. Dále je faktor rozšířený o proměnnou Vnitřní motivace konkrétního zaměstnance, protože vykazuje pozitivní vysokou střední korelaci

s Loajalitou konkrétního zaměstnance. Konečná podoba návrhu proměnných a faktorů je v tabulce č. 5.46.

Tabulka č. 5.46: Oblast Motivace a loajality zaměstnanců – návrh

Faktor	Proměnná
Nadstandardní výkon	Variabilní část mzdy
	Mimořádné odměny
	Slovní pochvala
	Povýšení
Standardní výkon	Fixní část mzdy
	Zaměstnanecké benefity
Loajalita	Loajalita konkrétního zaměstnance
	Vnitřní motivace konkrétního zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování

Oblast **Organizační kultury** dle Lukášové et al. (2004) zaměstnance více či méně podněcuje k výkonu a tím ovlivňuje výkonnost celé společnosti. Zjištění uvedená v části 4.2.5 jsou shodná. Navrhované faktory dané oblasti kopírují výsledky PCA. Jejich podoba je uvedena v tabulce č. 5.47.

Tabulka č. 5.47: Oblast Organizační kultury – návrh

Faktor	Proměnná
Role manažera	Styl řízení a vedení manažera
	Důvěra v manažera
	Atmosféra spolupráce, kterou manažer vytváří
	Umění manažera přijmout kritické připomínky
	Znalost zaměstnanců z hlediska jejich kvalit a možností
	Efektivní komunikace
Hodnoty	Konkrétní hodnoty organizace
	Interní pravidla jednání

Zdroj: vlastní zpracování

S využitým znalostí o klasifikaci hodnocení lidského kapitálu lze využít přístup dle Alipoura et al (2012), který uvádí kvalitativní a kvantitativní hodnocení. Navržený model kombinuje oba přístupy.

Oblast **Produktivity práce** zaměstnanců dle PwC (2013) posuzuje efektivitu odvedené práce. Dle výsledků v části 4.2.6 posuzuje zaměstnance z pohledu plnění vytyčených obchodních cílů. Řízení zmiňovaných oblastí umožňuje zaměstnanci jejich efektivnější dosahování. Navrhované proměnné jsou obsaženy v jednom faktoru, který nese označení obchodní cíle. Proměnné jsou v souladu s částí 4.2.6. Tabulka č. 5.48 překládá soupis proměnných v dané oblasti.

Tabulka č. 5.48: Oblast Produktivity práce zaměstnanců – návrh

Faktor	Proměnná
Obchodní cíle	Četnost kontraktů dle struktury produktů
	Hodnota kontraktů dle struktury produktů
	Výnosy na zaměstnance
	Výnosy na produkt

Zdroj: vlastní zpracování

Podkapitola 2.2 uvádí, že podniková výkonnost znamená schopnost vykazovat výsledky v dané oblasti podle zvolených kritérií. Kritérií, ze kterých lze vybírat, je velké množství. Nabízejí se jak tradiční, tak moderní ukazatele výkonnosti. Vedle nich stojí komplexní systémy hodnocení jako např. BSC, které zapojují nejen kvantitativní ukazatele, ale i kvalitativní. Nejen množství, ale i význam zvolených kritérií hraje důležitou roli při jejich volbě.

Modely předložené v části 2.3.1 se dívají na podnikovou výkonnost různými způsoby. Marimuthu et al. (2009) ji jednoduše rozdělili na finanční a nefinanční. Jako opačný příklad lze uvést model dle Jamala a Saifa (2011), kteří předkládají jednoznačná kritéria. Jedná se např. o zisk, ROA, nebo úspěšnost nových výrobků na trhu. Modely Alipoura et al. (2012) a Crooka et al. (2011) vkládají mezi lidský kapitál a výkonnost podniku kontrolní proměnnou. Konkrétně se jedná o intrapodnikání a provozní výkonnost.

V rámci podnikové výkonnosti návrh využívá také funkce kontrolní proměnné. Roly kontrolní proměnné zastupuje oblast Obchodní výkonnost, která zachycuje charakteristické činnosti uvnitř společností závislé na lidském kapitálu. Označení obchodní výkonnost odráží činnost všeobecných obchodních bank. Jedná se o obdobu proměnné Provozní výkonnost dle Crooka et al. (2011). Lze jí přiřadit odpovídající proměnné. Uvedená proměnná vykazuje značně silnější korelaci s lidským kapitálem v porovnání s obecnými ukazateli podnikové výkonnosti.

Při využití modelů od jmenovaných autorů se nyní nabízí poslední oblast Podniková výkonnost. Předložený návrh pracuje s označením Ekonomická výkonnost a tomu odpovídající proměnné.

Vzhledem k nabytým znalostem o moderních ukazatelích je vhodné doplnit danou výkonnost i o tento pohled. Vzhledem k sektoru lze sáhnout po kritériu, které odráží

vývoj akciového trhu. V takovém případě lze tedy dospět k hledisku tržní hodnoty podniku. Třetí oblastí je Tržní hodnota podniku. Souhrn oblastí podnikové výkonnosti je uveden tabulce č. 5.49.

Tabulka č. 5.49: Podniková výkonnost – návrh

Proměnná	Obchodní výkonnost
	Ekonomická výkonnost
	Tržní hodnota podniku

Zdroj: vlastní zpracování

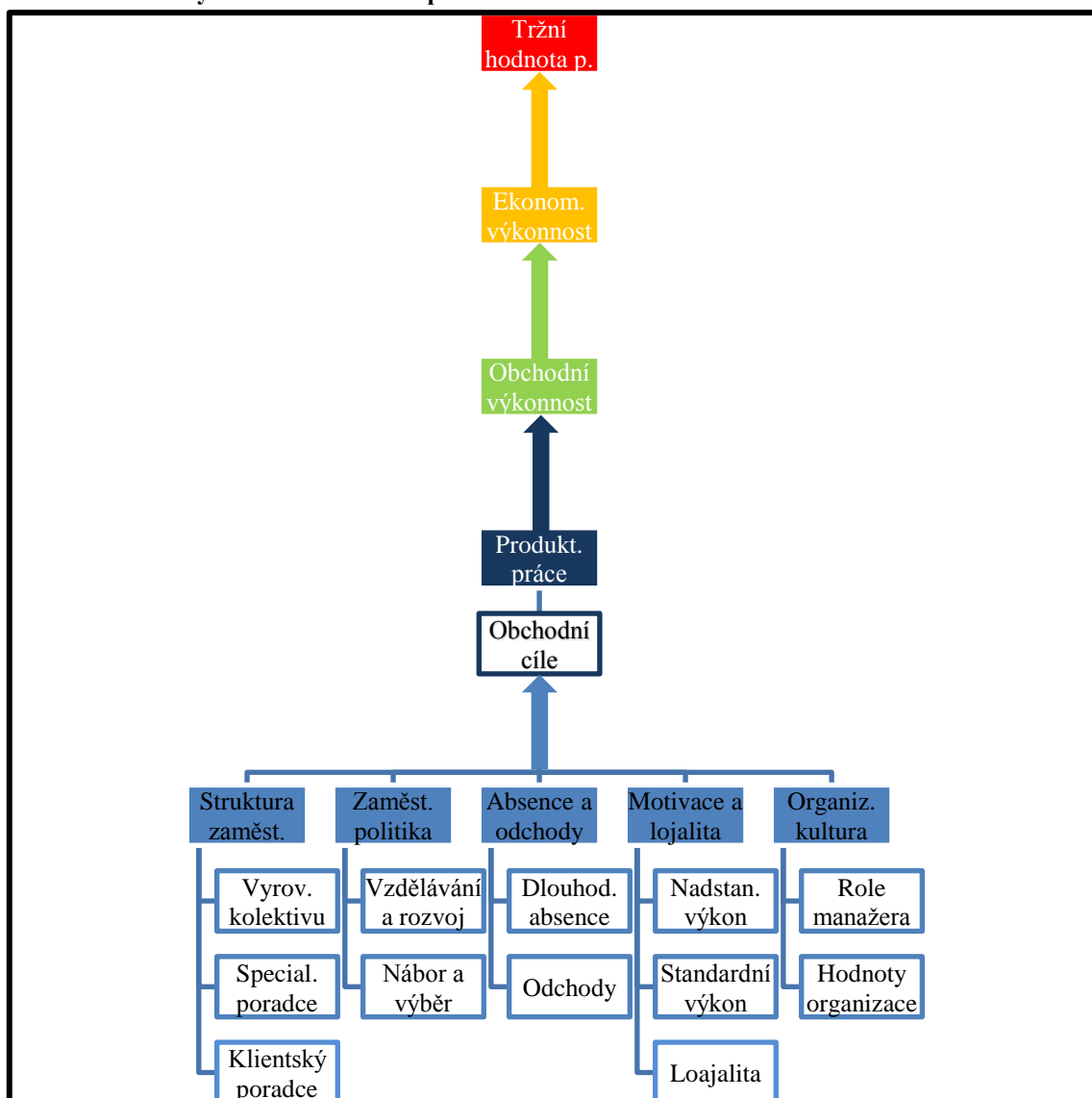
Při využití znalostí o klasifikaci metod a měřítek podnikové výkonnosti, se nabízí přístup Dluhošové et al. (2010) dle síly vlivu působení finančních trhů a míry přechodu od účetních k tržním hodnotovým kategoriím.

Z tohoto pohledu proměnná Obchodní výkonnost odpovídá úrovni účetních ukazatelů, Ekonomická výkonnost úrovni ekonomických ukazatelů a proměnnou Tržní hodnotu podniku lze přiřadit k tržním ukazatelům měření výkonnosti. A využitím uvedené informace lze přiřadit odpovídající libovolné proměnné. Schéma je zachyceno na obrázku č. 5.8.

Lze uzavřít, že navrhovaný model spojuje 2 oblasti - lidský kapitál a podnikovou výkonnost. V rámci hodnocení výkonnosti lidského kapitálu je stanoveno 5 oblastí s relevantními proměnnými, které je třeba sledovat. Uvedené oblasti ovlivňují produktivitu práce zaměstnanců, která se promítá do plnění obchodních cílů.

V rámci výkonnosti podniku jsou sestaveny 3 oblasti, tj. obchodní výkonnost, ekonomická výkonnost a tržní hodnota podniku. Oblasti jsou uspořádány dle míry přechodu od účetních k tržním hodnotovým kategoriím

Obrázek č. 5.8: Výkonnost lidského kapitálu - návrh



Zdroj: vlastní zpracování

6 OVĚŘENÍ MODELU

Následující kapitola se zabývá možnostmi využití navrhovaného modelu

Cílem ověření návrhu modelu je zjistit jeho využitelnost při hodnocení výkonnosti lidského kapitálu ve všeobecných obchodních bankách v ČR na úrovni první linie managementu.

Respondenti shodně komentují možnost využití navrhovaného modelu. Zvolené oblasti hodnocení výkonnosti lidského kapitálu pokrývají danou problematiku a stojí v popředí zájmu manažerů z důvodů vlivu na produktivitu práce zaměstnanců.

Mezi silné stránky předloženého modelu lze zařadit výstižné a přehledné shrnutí problematiky řízení lidského kapitálu, využití kvalitativních a kvantitativních proměnných a nenáročnost implementace. Respondenti zvláště oceňují přesné určení modelu, které odpovídá jejich specifickým potřebám.

Jednotlivé proměnné oblasti Struktury zaměstnanců výstižně zachycují podstatu. Zároveň nejsou opomenuty proměnné, které jsou specifické v dané oblasti. Oblast Motivace a loajality přináší jiný pohled a je hodnocen pozitivně. Začlenění oblasti Organizační kultury, zvláště Role manažera, je chápáno jako zásadní a přínosné ve vztahu k produktivitě práce. Oblasti Zaměstnanecská politika a Absence a odchody odpovídají současnému řízení.

Na druhé straně je možné namítnout, že návrh samotný obsahuje řadu subjektivních rozhodnutí a nutnost sledovat proměnné z hlediska jejich významu při řízení v čase.

Dále lze vytknout, že proměnná Převažující mužský kolektiv, která odpovídá pozici Specializovaného poradce v oblasti Struktury zaměstnanců. Snahou manažerů je vytvořit vyrovnaný kolektiv z hlediska genderu u jmenované pozice, ale potýkají se s nedostatkem zájmu ze strany žen.

V oblasti Absence a odchody se nyní na značném významu nabírá proměnná Dobrovolné odchody. Odcházejí dlouholetí zaměstnanci po 4 a více letech. Proměnnou Nedobrovolné odchody lze v podstatě vypustit.

Navrhovaný model lze doplnit v následujícím:

- V oblasti Struktury zaměstnanců je možné nabídnout jako další hledisko osobnostní a dovednostní kritéria zaměstnanců. Cílem je vytvořit skupinu zaměstnanců, ve které jsou zastoupeny jednotlivé role z hlediska řízení týmů.
- V oblasti Motivace a loajality je zvláště ceněný Nadstandardní výkon. V rámci Nadstandardního výkonu se nabízí otázka, jak ho daný zaměstnanec dosáhl s tím, že je pro ostatní zaměstnance přínosné vzniklou zkušenost sdílet. U Standardního výkonu lze doplnit proměnnou Pochvala, stejně jako uvedeno u Nadstandardního výkonu, protože je výrazem uznání a ocenění.
- V oblasti Organizační kultury v případě Role manažera se v současnosti ukazuje podstatný další prvek – inspirující. Zaměstnanci zvláště oceňují inspirujícího manažera, obdivují ho a chtějí ho následovat jeho příběh.

Lze uzavřít, že navržený model se z pohledu respondentů jeví jako využitelný. Respondenti hodnotí jeho silné a slabé stránky a uvádějí možnosti, jak navrhovaný model rozšířit.

7 DISKUSE A PODNĚTY PRO DALŠÍ VÝZKUM

V následující kapitole jsou předneseny omezení provedeného výzkumu a náměty pro další výzkum. Diskuse se vztahuje k volbě tématu, odvětví, modelování, výběrovému souboru a vlivu času.

Práce spojuje téma výkonnosti lidského kapitálu a podniku. Dívá se na lidský kapitál jako na jednoho z významných činitelů, který stojí za výsledky podniku. Jsou předloženy studie, např. Bernstein a Beeferman (2015), Štamfestová (2014), které prezentují více či méně pozitivní vliv lidského kapitálu na výkonnost podniku. Naopak Crook et al. (2011) uvádí v diskusi, že lidský kapitál možná není významný determinant podnikové výkonnosti:

- Průřezové studie, které nezachycují zpožděný účinek lidského kapitálu, ve smyslu postupně se rozvíjejících dovedností zaměstnanců, na výkonnost podniku v čase, mají menší pravděpodobnost odhalení skutečného efektu lidského kapitálu na podnikovou výkonnost. Na druhou stranu dokládá, že rozdíl mezi vlivem lidského kapitálu na podnikovou výkonnost z pohledu průřezové studie a z pohledu longitudinálního výzkumu je statisticky nevýznamný.
- Obecný a specifický lidský kapitál mají rozdílný vliv na podnikovou výkonnost. Spojitost mezi lidským kapitálem a podnikovou výkonností je významně silnější pro specifický lidský kapitál než pro obecný.
- U zaměstnance vlastníci takový lidský kapitál, který tvoří zisk, lze očekávat, že bude chtít vyšší mzdu. V takovýchto podmínkách nelze najít pevné spojení mezi lidským kapitálem a obecnými indikátory podnikové výkonnosti, protože uvedený zisk, který připadá na lidský kapitál je přivlastněn pracovníkům formou vyšší mzdy ještě před tím, než se to ukáže v obecných indikátorech podnikové výkonnosti. Lze se tedy bránit využitím provozních ukazatelů, které vykazují značně silnější korelaci s lidským kapitálem v porovnání s obecnými indikátory podnikové výkonnosti.

Předložená práce přistupuje k longitudinálnímu výzkumu jako jedné z dalších možností pokračování. Navrhované řešení klade důraz na specifický lidský kapitál formou školení – senioři školí juniory a interní lektori, které zde vystupují přímo jako proměnné, s očekáváním silnějšího vlivu na podnikovou výkonnost. Také je využito kontrolní

proměnné ve formě provozních ukazatelů výkonnosti z důvodů nalezení pevnějšího spojení mezi výkonností lidského kapitálu a podniku. Je zvoleno označení Obchodní výkonnost, které odpovídá činnosti všeobecných obchodních bank v ČR.

Návrh řešení je zaměřený na všeobecné obchodní banky v ČR. Porter (2008) namítá, že je chybou jakékoliv analýzy příliš úzce nebo široce vymezit odvětví. Předložená práce velmi přesně definuje základní soubor, který může být hodnocen jako chyba vzhledem k tvrzení Portera (2008). Na druhou stranu právě přesné zacílení v odvětví dokáže v návrhu řešení vystihnout jeho specifika, která nelze pokrýt, je-li odvětví ohraničené širším způsobem. Rozšíření výzkumu do dalších odvětví, např. pojišťovnictví, se nabízí jako další možnost pokračování výzkumu. Lze přibrat i podniky mimo ČR a provést komparaci výsledků.

Cílem práce je vytvořit model. Předložený návrh řešení je možné zpochybnit, vezme-li se v úvahu samotná podstata modelování, o které Molnár (nedatováno) píše, že nad jedním systémem lze definovat různé modely podle jejich účelu. Účel modelu a jeho zaměření hraje významnou roli v procesu modelování. Z toho důvodu je zaměření modelu popsáno jako součást cíle práce. Dále jsou použity strukturované rozhovory, aby se zamezilo vlivu tazatele.

Provedený předvýzkum je postavený na výběrovém souboru 1, který představuje 47 % ze základního souboru z hlediska počtu prvků. Z hlediska objemu aktiv v sektoru výběrový soubor pokrývá převažující část trhu v roce 2013 dle Mejstříka et al. (2014). Do výzkumu samotného se zapojilo 25 respondentů, což je ze statistického pohledu malý soubor. Při realizaci dalšího výzkumu je třeba zvážit větší množství respondentů.

Vzhledem k nerovnoměrnému zastoupení respondentů ve výběrovém souboru 2, ve kterém převažují dotazovaní ze středních a malých bank, může dojít ke zkreslení výsledků. O možném zkreslení výsledků se uvažuje v případě PCA v oblasti Struktury zaměstnanců u proměnné Věk zaměstnanců v rozmezí 15 až 29 let, která svojí vysokou korelací vstupuje do komponenty Specializovaný poradce. S přihlédnutím k uvedené skutečnosti je jmenovaná proměnná v návrhu samotném nahrazena proměnnou Věk zaměstnanců v rozmezí 45 až 59 let.

Návrh modelu v oblasti Absence a odchody nabízí proměnné Nedobrovolné a Dobrovolné odchody na základě výsledků PCA. S přihlédnutím k vyjádření respondentů v rámci ověření modelu, lze proměnnou Nedobrovolné odchody vyloučit. Uvedenou nesrovnalost je možné vysvětlit časovým rozdílem mezi výzkumem a ověřením návrhu, které probíhaly v únoru a březnu 2016 a v červnu 2016.

Při ověření modelu respondenti uvádí své podněty, o které lze navrhovaný model doplnit. Uvedené podněty v kapitole 7 jsou další náměty pro pokračování výzkumu.

Dále je možné se zabývat agregovaným indikátorem lidského kapitálu a vlivem lidského kapitálu na výkonnost podniku.

Lze uzavřít, že předložený výzkum si uvědomuje svá omezení a limity. Dále jsou uvedeny možnosti, jak pokračovat v dalším výzkumu a předejít současným omezením.

8 PŘÍNOSY

Následující část uvádí přínosy práce v oblasti vědy, praxe a pedagogiky.

8.1 Přínos pro vědu

Následující podkapitola se zaměřuje na oblast vědy.

Předložená práce je postavena na současné vědecké úrovni poznání. Lze konstatovat, že svými výsledky významným způsobem obohacuje a rozšiřuje aktuální stav teoretického zkoumání. Přínosy v oblasti vědy jsou:

- Zmapování problematiky a sestavení uceleného přehledu na téma lidský kapitál.
- Vytvoření souhrnu o dosavadních výzkumech spojující lidský kapitál a výkonnost podniku
- Na základě syntézy poznatků o lidském kapitálu je vytvořena vlastní kategorizace, která přináší nový pohled.
- Identifikace významných oblastí hodnocení výkonnosti lidského kapitálu, odpovídajících proměnných a určení míry významu ve vztahu k podnikové výkonnosti se zaměřením na všeobecné obchodní banky.

Lze uzavřít, že jsou učiněny přínosy ve vymezené oblasti.

8.2 Přínos pro praxi

Popis přínosů pro praktickou oblast je sestaven v následující podkapitole.

Práce je zaměřena na bankovní sektor. Práce přináší výsledky především zvolenému sektoru. Přínosy jsou následující:

- Navržený model je určený liniovému managementu všeobecných obchodních bank při hodnocení výkonnosti lidského kapitálu.
- Navržený model přináší odpověď na současné potřeby hodnocení výkonnosti lidského kapitálu, ke kterým přistupuje komplexně a vychází z podmínek českého prostředí vzhledem ke stanovenému základnímu souboru.

- V případě využití benchmarkingu lze konfrontovat dosaženou výkonnost lidského kapitálu s jinými pobočkami v rámci společnosti a objevit tak slabá a silná místa ve výkonnosti lidského kapitálu na zvolené pobočce.
- Vybranou část návrhu lze využít při odměňování zaměstnanců.
- Využití v dalších odvětvích, např. pojišťovnictví.

Lze shrnout, že navržený model nabízí v praxi široké uplatnění.

8.3 Přínos pro vzdělávací činnost

Sumarizace přínosů v oblasti vzdělávání je představena v následující podkapitole.

Poslední přínosy jsou zaznamenány v oblasti vzdělávání. Jedná se o další přínosy:

- Výsledky práce lze použít při výuce současných či připravovaných předmětů s tematikou lidského kapitálu, podnikové výkonnosti nebo bankovníctví.
- Ověření modelu může přispět k lepšímu pochopení role kvalitativních a kvantitativních proměnných při hodnocení výkonnosti lidského kapitálu.
- Přehledně uspořádané metody měření lidského kapitálu.
- Využití pro případové studie.

Může se uzavřít, že výsledky práce lze využít i v oblasti pedagogiky.

ZÁVĚR

Předložená práce na téma hodnocení lidského kapitálu v návaznosti na podnikovou výkonnost pojednává o oblastech lidského kapitálu a jejich proměnných, které jsou významné z hlediska finančních výsledků podniku. Cílem práce je navrhnout a ověřit model hodnocení výkonnosti lidského kapitálu ve vztahu k podnikové výkonnosti v bankovním sektoru v ČR.

Pro dosažení vytyčeného cíle je sestaveno kritické literární rešerše mezinárodní a domácí odborné literatury na téma lidského kapitálu, podnikové výkonnosti a jejich propojení. Mezi významnými zahraničními autory, se kterými se pracuje, lze zmínit Armstronga (2011), Fitz-enz (2000) nebo Mayo (2012). Vzhledem k této skutečnosti, lze říci, že práce odpovídá současnému proudu. Je připojený popis bankovního sektoru v ČR jakožto vhodného odvětví pro vytvoření návrhu modelu hodnocení výkonnosti lidského kapitálu. V metodické části práce je uvedeno stanovení výběrového souboru, metody sběru dat a jejich zpracování s využitím statistických metod.

V následující části jsou prezentovány východiska a výsledky předvýzkumu a výzkumu. Na základě studia relevantní odborné literatury a předvýzkumu jsou určeny významné oblasti řízení lidského kapitálu a jim odpovídající proměnné. Výchozí soubor proměnných je dále s pomocí dotazníkového šetření předložen první linii managementu ve všeobecných obchodních bankách v ČR k určení míry významnosti jednotlivých proměnných ve vztahu k produktivitě zaměstnanců. Uvedeným způsobem získané informace jsou výchozím bodem k hlavnímu cíli – návrhu modelu. Vzhledem k podstatě modelu, tj. účelové zjednodušení reality, se využití PCA ukazuje jako vhodný nástroj, protože redukuje proměnné tak, aby byla zachována původní informace. Samotný návrh modelu vychází především z výsledků PCA. V rámci ověřování modelu jsou identifikovány jeho silné a slabé stránky, díky kterým lze získat vyvážený a ucelený pohled na věc.

Lze uzavřít, že práce přistupuje k danému tématu komplexně a systematicky. Předkládá nový pohled na hodnocení výkonnosti lidského kapitálu ve vztahu k podnikové výkonnosti s dopady v oblasti vědy, praxe a vzdělávání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AGGREY, N. et al. Human Capital and Labor Productivity in East African Manufacturing Firms. *Current Research Journal of Economic Theory*. 2010, vol. 2, no. 2, p. 48-54. ISSN: 2042-485X.

ALIPOUR, F. et al. The Relationship between Human Capital and Organizational Performance: Mediating Effect of Interpreneurship. *Archives Des Sciences*. 2012, vol. 65, no. 5, p. 377-393. ISSN: 1661-464X.

AON HEWITT. Tisková zpráva Best Employers 2013. *Aon Best Employers* [online]. Praha: Aon Hewitt, 2013 [cit. 2015-02-28]. <<https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pdfs/TiskovaZpravaBestEmployers2013.pdf>>

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 78-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-24-70469-2.

ARMSTRONG, M a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARROW, K. J. *The Economics of Information*. Massachusetts: Harvard University Press, 1984. 289 p. ISBN 0-674-13673-9.

BABBIE, E. *The Practise of Social Research*. 12th edition. USA: Wadsworth, 2010. 528 p. ISBN: 0-495-59841-0.

BAGHEL, A. Review on Human Resource and Capital Management in India. *International Journal of Transformations in Business Management*, 2011, vol. 1, no. 1. p. 1-8.

Bankovníctví. 5. vydání. Praha: Bankovní institut, 2004. 292 s. ISBN 80-7265-035-1.

BARON, A. and ARMSTRONG, M., *Human Capital Management: Achieving Added Value Through People*. London: Kogan Page Publishers, 2007. 240 p. ISBN 10-0-7494-4938-1.

BARTKOVÁ, L. Aplikace metody Delphi při identifikaci východisek pro komplexní rozvoj lidského kapitálu. *Tělesná kultura*, 2012, vol. 35, no. 2, s. 45-62. ISSN 1211-6521.

BASU, R. *Implementing Quality: A Practical Guide to Tools and Techniques*. Great Britain: Thomson Learning, 2004. 311 p. ISBN 1-84480-0571-1.

BECKER, B. E. et al. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard: Harvard Business Press, 2001. 256 p. ISBN 1-57851-136-4.

- BECKER, G. S. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. Investment in Human Beings. *Journal of Political Economy*, 1962, vol. 70, no. 5, p. 9-49.
- BEDRNOVÁ, E. et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2 vydání. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BERNSTEIN, A and BEEFERMAN, L. *The Materiality of Human Capital to Corporate Financial Performance* [online]. IRRC Institute, 2015 [cit. 2016-05-13]. <<http://www.law.harvard.edu/programs/lwp/pensions/publications/FINAL%20Human%20Capital%20Materiality%20April%2023%202015.pdf>>
- BIANCO, D. P. Human Capital. *Reference for Business* [online]. c2012 [cit. 2012-03-13]. <<http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Gov-Inc/Human-Capital.html#b>>
- BLÁHA, J. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- BONTIS, N. Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital. *International Journal of Management Reviews*, 2001, vol. 3, no. 1, p. 41-60. DOI: 10.1111/1468-2370.00053.
- BONTIS, N. Linking Human Capital Investment. *Drake Business Review* [online]. Nedatováno, vol. 1, no. 2. [cit. 2015-06-19]. <<http://nickbontis.com/Pdfs/BontisDrake.pdf>>
- BONTIS, N. and FITZ-ENZ, J. Intellectual capital ROI: A current map to human capital antecedents and consequences. *Journal of Intellectual Capital*, 2002, vol. 3, no. 3, p. 223-247. ISSN 1469-1930.
- BOSE, C. *Advanced Accounting, volume 1*. New Delhi: PHI Learning Pvt., 2010. 710 p. ISBN 978-81-203-3919-4.
- BOSMA, N. et al. The Value of Human and Social Capital Investments for the Business Performance of Startups. *Small Business Economics*, 2004, vol. 23, no. 3, p. 227-236. ISSN 0921-898X.
- BREWER, D. J. and PICUS, L. O. *Encyclopedia of Education Economics and Finance*. United States of America: SAGE Publications, 2002. 984 p. ISBN 978-1-4522-8185-8.
- BRYCHTA, K. et al. Tvorba modelu pro hodnocení výkonnosti podniku – vybraná východiska. *Ekonomika a management*, 2010, no. 3, s. 1-16. ISSN 1802-8934.
- BUREŠ, V. Řízení intelektuálního kapitálu. *E+M Ekonomie a Management*, 2003, vol. 6, no. 3, s. 77-82. ISSN 1212-3609.
- CIO. *Kdo jsou nejlepší zaměstnavatelé v ČR pro rok 2010/2011?* [online]. 24. 4. 2011 [cit. 2014-43-18]. <<http://businessworld.cz/aktuality/kdo-jsou-nejlepsi-zamestnavatele-v-cr-pro-rok-2010-2011-7225>>
- CORNACHIONE, E. B. Investing in Human Capital: Integrating Intellectual Capital Architecture and Utility Theory. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 2010, vol. 6, no. 1, p. 29-40. ISSN 1817-2105.

- CROOK, T. R. et al. Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance. *Journal of Applied Psychology*, 2011, vol. 96, no. 3, p. 443– 456. DOI: 10.1037/a0022147.
- ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9.
- Česká národní banka. *Banky a pobočky zahraničních bank dle velikosti* [online]. 2015 <https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB15.BASIC_LISTINGS_RESPONSE_3?p_lang=cz&p_DATUM=31.5.2015&p_hie=HU&p_rec_per_page=25&p_ses_idx=10>
- Český statistický úřad. *Věk populace podle ekonomického postavení* [online]. 2015a <<https://www.czso.cz/documents/10180/20552655/25013015021.pdf/d70f5bbc-a323-4e01-a028-91747db04812?version=1.0>>
- Český statistický úřad. *Věk a vzdělání zaměstnaných v NH* [online]. 2015b [cit. 2016-25-1]. <<https://www.czso.cz/csu/czso/203r-k-vek-a-vzdelani-zamestnanych-v-nh-mp63igc4os>>
- D'AMBROSOVÁ, H et al. *Abeceda personalisty*. 5. vydání. ANAG, 2014. 488 s. ISBN 987-80-7263-869-7.
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vydání. Praha: Karolinum, 2000. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
- DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vydání. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FIBÍROVÁ, J. a ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti*. Praha: ASPI, 2005. 264 s. ISBN 807357084X.
- FITZ-ENZ, J. *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. 2nd edition. New York: Amacom, 2009. 336 p. ISBN 978-0-8144-1332-6.
- FITZ-ENZ, J. *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. New York: Amacom, 2000. 298 p. ISBN 0-8144-0574-6.
- FLEISCHHAUER, K. J. *A Review of Human Capital Theory: Microeconomics*. Discussion Paper [online]. St. Gallen: Department of Economics, University of St. Gallen, 2007-01 [cit. 2012-03-18]. <<file:///C:/Users/Notebook/Downloads/SSRN-id957993.pdf>>
- FOLLONI, G. and VITTADINI G. Human Capital Measurement: a Survey. *Journal of Economic Surveys*, 2010, vol. 24, no. 2, p. 248–279. DOI: 10.1111/j.1467-6419.2009.00416.
- GIEHLL, T. and MOSS, S. *Human Capital Supply Chains*. Minneapolis: Hillcrest Publishing Group, 2009. 208 p. ISBN 978-1-934938-77-5.

- HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HARTONG, J. and BRINK, H. M.: *Human Capital, Theory and Evidence*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007. 247 p. ISBN 978-0-521-87316-1.
- HEBÁK, P. *Statistické myšlení a nástroje analýzy dat*. 2. vydání. Praha: Infomatorium, 2015. 877 s. ISBN 978-80-7333-118-4.
- HEISSLER, H. a VALENČÍK, R. Některé aspekty reprodukce lidského kapitálu z hlediska teorie her. In: *Reprodukce lidského kapitálu*. Konferenční sborník Katedry demografie Fakulty informatiky a statistiky VŠE v Praze. Praha: VŠE v Praze, Fakulta informatiky a statistiky, Katedra demografie, 201, s. 1-7.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4. vydání. Praha: Portál, 2016. 440 s. ISBN 978-80-262-485-9.
- HENDL, J. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 5. vydání. Praha: Portál, 2015. 736 s. ISBN 978-80-262-0982-2.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vydání. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
- HENZLOVÁ, Š. et al. *Základy bankovníctví*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2005. 146 s. ISBN 80-7265-052-1.
- HINDLS, R. et al. *Statistika pro ekonomy*. 7. vydání. Praha: Professional Publishing, 2006. 415 s. ISBN 80-86946-16-9.
- HOFSTEDE, G a HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace: software lidské mysli*. Praha: Linde, 2007. 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.
- HOLMAN, R. *Ekonomie*. Praha: C. H. Beck, 1999. 726 s. ISBN 80-7179-255-1.
- HONUS, R. et al. *Benchmarking ve veřejné správě* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2004 [cit. 2014-07-13]. <<http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K000.pdf>>
- HORIBE, F. *Managing Knowledge Workers: New Skills and Attitudes to Unlock the Intellectual Capital in Your Organization*. New York: John Wiley & Sons, 1999. 312 p. ISBN 0471643181.
- HOŘEJŠÍ, B et al. *Mikroekonomie*. 5. vydání. Praha: Management Press, 2010. 574 s. ISBN 978-80-7261-218-5.
- HUJŇÁK, P. Znalosti v akci. *IT system* [online]. c9/2000 [cit. 2012-03-17]. <<http://www.systemonline.cz/clanky/znalosti-v-akci.htm>>
- HUSELID, M. A. and BARNES, J. E. *Human Capital Measurement Systems As a Source of Competitive Advantage*. [online]. 2003 [cit. 2015-07-3]. <http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/2003_Huselid_Barnes_HRMR.pdf>
- HYRŠLOVÁ, J. a KLEČKA, J. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 344 s. ISBN 978-80-86730-36-3.
- INGHAM, J. *Strategic Human Capital Management. Creating Value through People*. Netherlands: Elsevier, 2007. 400 p. ISBN 978-0-7506-8134-6.

- JAMAL, M. and SAIF, M. I. The Impact of Human Capital Management on Organizational Performance. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 2011, no. 34, p. 55-69. ISSN 1450-2275.
- JANČÍKOVÁ, A. *Organizační kultura a řízení kvality*. Brno, 2008. 201 s. Disertační práce na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity na Katedře podnikového hospodářství. Vedoucí disertační práce Růžena Lukášová.
- JANÍČEK, P. *Systémové pojetí vybraných oborů pro techniky: hledání souvislostí. Učební texty I*. Brno: Akademické nakladatelství CERM: VUTIUM, 2007. 682 s. ISBN 978-80-7204-555-6.
- JIŘINCOVÁ, M. *Diversity management – trendy a aplikace v podnikové praxi v ČR*. Plzeň, 2014. 161 s. Disertační práce na Ekonomické fakultě Západočeské univerzity v Plzni na Katedře podnikového ekonomiky a managementu. Vedoucí disertační práce Ludvík Eger.
- JUREČKA, V. et al. *Mikroekonomie*. Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3259-6.
- KADERÁBKOVÁ, B. a SOUKUP, A. Teorie lidského kapitálu, jeho vliv na konkurenceschopnost. *Agris* [online]. c2001 [cit. 2012-03-16]. <http://www.agris.cz/Content/files/main_files/59/136966/kaderabkova.pdf>
- KAMENÍČEK, J. *Lidský kapitál: úvod do ekonomie chování*. Praha: Karolinum, 2003. 248 s. ISBN 80-246-0449-3.
- KAPLAN, R. S. a NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
- KAŠPAROVSKÁ, V. *Banky a komerční obchody*. Kravaře: Marreal servis, 2010. 172 s. ISBN 978-80-254-6779-4.
- KAŠPAROVSKÁ, V. et al. *Bankovníctví II: vybrané kapitoly z bankovního řízení*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2014. 129 s. ISBN 978-80-7509-128-4.
- KATIC, D. et al. Performance Measurement Review. In: *Annals of DAAAM for 2011 & Proceedings of the 22nd International DAAAM Symposium*. Vienna: DAAAM International, 2011, p. 515-516.
- KAUFMAN, D. Budování značky: síla, kterou zatím české firmy nedoceňují. *iDNES.CZ* [online]. Mafra, 2008 [cit. 2012-03-16]. <http://finance.idnes.cz/budovani-znacky-sila-kterou-zatim-ceske-firmy-nedocenuji-pzw-/podnikani.aspx?c=A080118_141701_firmy_rady_amr>
- KIKER, B. F. The Historical Roots of the Concept of Human Capital. *Journal of Political Economy*, 1966, vol. 74, no. 5, p. 481-499.
- KISLINGEROVÁ, E. Jak změřit výkonnost podniku v časech krize. *BusinessInfo.cz* [online]. CzechTrade, 2010 [cit. 2012-03-16]. <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/jak-merit-vykonnost-podniku-casech-krize-2817.html?page=2#!&chapter=2>>

- KISLINGEROVÁ, E. et al. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KISLINGEROVÁ, E. a HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- KISLINGEROVÁ, E. a NOVÝ, I. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
- KOCH, G. et al. Measuring and reporting intangible assets and results in a European Contract Research Organization. In *Paper prepared for the Joint German-OECD Conference Benchmarking Industry-Science Relationships*. Germany, Munich, 2000, p. 1-20.
- KOCH, M. *Management IS* [online]. 2008 [cit. 2012-08-02]. <http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_rep/MIS/MIS_P9.pdf>
- KUCHARČÍKOVÁ, A. et al. Human Capital Management – Aspect of the Human Capital Efficiency in University Education. In: *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. First Global Conference on Contemporary Issues in Education. USA, Las Vegas: Elsevier, 2014, p. 48-60.
- KOPECKÁ, L. *Lidské zdroje, jejich struktura a efektivnost využívání v podmínkách ČR a vyspělých tržních ekonomik*. Praha, 2011. 176 s. Disertační práce na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze na katedře ekonomických teorií. Vedoucí disertační práce Josef Brčák.
- KOUBEK, J. Několik úvah o reprodukci lidského kapitálu. In: *Reprodukce lidského kapitálu*. Konferenční sborník katedry demografie Fakulty informatiky a statistiky VŠE v Praze. Praha: VŠE v Praze, Fakulta informatiky a statistiky, Katedra demografie, 2010, s. 1-4.
- KOUBEK, J. Několik poznámek k pojetí lidského kapitálu. In: *Reprodukce lidského kapitálu*. Konferenční sborník katedry demografie Fakulty informatiky a statistiky VŠE v Praze. Praha: VŠE v Praze, Fakulta informatiky a statistiky, Katedra demografie, 2009, s. 1-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- KUBÍK, R. Produktivita práce a vzdělanost ve vybraných evropských zemích. In: *Teoretické a praktické aspekty veřejných financí*. Konferenční sborník katedry veřejných financí Fakulty financí a účetnictví VŠE v Praze. Praha: VŠE v Praze, Fakulta financí a účetnictví, Katedra veřejných financí, 2009, s. 1-11.
- LANDA, O. *Knowledge Management – Řízení intelektuálního kapitálu podniku jako klíč ke konkurenční výhodě 21. století* [online]. c1999 [cit. 2012-03-21]. <<http://ssrip.dnh.cz/LinkClick.aspx?fileticket=xHVXWVpIFb4%3D&tabid=63>>
- LAZAROVÁ, B. et al. Age management – strategie řízení zohledňující věk pracovníků. *Personalista.com* [online]. VFM, s.r.o., 2011 [cit. 2014-05-10]. ISSN 1214-7419.

- <<http://www.personalista.com/pracovni-prostedí/age-management-strategie-rizeni-zohlednujicivek-pracovniku.html>>
- LEXA, J. a ROJÍČEK, M. Odvětvová znalostní náročnost a konkurenceschopnost české ekonomiky. *WorkingPaper CES VŠEM*, 2007, no. 10, p. 1-80. ISSN 1801-2728.
- LUKÁŠOVÁ, R. et al. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- MACHOVCOVÁ, K. Rozhodující faktor: Souvislost mezi genderovou diverzitou a výkonností firem. In: *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže*. Praha: Gender Studies, o.p.s., 2007, s. 27-30. ISBN 80-86520-14-5.
- MANDL, U. et al. *The Effectiveness and Efficiency of Public Spendig*. Belgium: European Communities, 2008. 36 p. ISBN 978-92-79-08226-9.
- MANTON, K. C. et al. Long-term Economic Growth Stimulus of Human Capital Preservation in the Elderly. *Proceedings of the National Academy of Science of United States of America*, 2009, vol. 106, no. 50, p. 21080-21085. DOI 10.1073/pnas.0911626106.
- MAŇÁK, R. Výzkum k měření výkonnosti zaměstnanců. *Economics Management Innovation*, 2012, vol. 4, no. 2, p. 1-7. ISSN 1804-1299.
- MARIMUTHU, M. et al. Human Capital Development and its Impact on Firm Performance: Evidence from Development Economics. *The Journal of International Social Research*, 2009, vol. 2, no. 8, p. 265-272. ISSN: 1307 -9581.
- MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- MARTÍ, J. M. V. In Search of an Intellectual Capital General Theory. *Electronic Journal on Knowledge Management*, 2003, vol. 1, no. 2, p. 213-226.
- MATOUŠKOVÁ, Z. *Znalostní ekonomika a struktura zaměstnanosti* [online]. Praha: Národní vzdělávací fond, o.p.s., 2006 [cit. 2013-04-13]. <old.nvf.cz/observatory/cvks_dokumenty/znalostni_ekonomika.doc>
- MAYO, A. *Human Resources or Human Capital? Managing People as Assets*. Great Britain: Gower Publishing, 2012. 356 p. ISBN 978-1-4094-2285-3.
- MAYO, A. *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets: Monitoring, Measuring, Managing*. 2nd printing. London; Boston: Nicholas Brealey International, 2007. 307 p. ISBN 978-1-904838-10-4.
- MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy. Přípravované skriptum* [online]. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2006 [cit. 2014-09-13]. <is.bivs.sk/el/6110/leto2010/B104FKE/um/FIK.pdf>
- MAZOUC, P. a FISCHER, J. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Praha: C. H. Beck, 2011. 116 s. ISBN 978-80-7400-380-6.
- MEJSTRÍK, M. *Bankovníctví v teorii a praxi = Banking in Theory and Practice*. Praha: Karolinum, 2014. 855 s. ISBN 978-80-246-2870-7.

- MELOUN, M. a MILITKÝ, J. *Kompendium statistického zpracování dat: metody a řešené úlohy včetně CD*. Praha: Academia, 2002. 764 s. ISBN 80-200-1008-4.
- MIKOLÁŠ, Z. et al. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-6.
- MOLNÁR, Z. et al. *Pokročilé metody vědecké práce*. Praha: Profess Consulting, 2012. 170 s. ISBN 978-80-7259-064-3.
- MOLNÁR, Z. *Úvod do základů vědecké práce (aneb jak napsat úspěšnou disertaci). Syllabus pro potřeby semináře doktorandů* [online]. Nedařováno [cit. 2015-04-8]. <www.utb.cz/file/22670_1_1/>
- NENADÁL, J. *Příspěvek k měření a monitorování výkonnosti procesů v systémech managementu jakosti* [online]. 2001 [cit. 2015-04-8]. <<http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj24-cz.htm>>
- NEUMAIEROVÁ, I. a LECIÁNOVÁ, G. *Řízení hodnoty podniku, aneb, nedělejme z podniku záhadu*. Praha: Profess Consulting, 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7.
- NZUVE, S and BUNDI, E. G. Human Capital Management Practices and Firms Performance: A Survey of Commercial Banks in Kenya. *Social Science Research Network* [online]. Social Science Electronic Publishing, 2012 [cit. 2014-04-11]. <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2144691>>
- OECD. *Education Policy Analysis* [online]. c2002 [cit. 2012-03-22]. <http://www.oecd.org/document/42/0,3746,en_2649_39263231_1841194_1_1_1_1,00.html>
- Oxford Dictionaries [online]. c2015 [cit. 2015-08-10]. <<http://oxforddictionaries.com>>
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- PAVELKOVÁ, D. a KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vydání. Praha: Linde, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- PAVLICA, K. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.
- PITRA, Z. Využití intelektuálního kapitálu organizace k rozvoji jejích inovačních aktivit. *BusinessInfo.cz* [online]. CzechTrade, 2009 [cit. 2012-03-20]. <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/intelektualni-kapital-organizace-aktivit-2795.html>>
- POLOUČEK, S. et al. *Bankovníctví*. Praha: C. H. Beck, 2006. 716 s. ISBN 80-7179-462-7.
- PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o. *HR Controlling 2013. Závěrečná zpráva. Měření lidského kapitálu* [online]. Česká republika: PricewaterhouseCoopers Česká republika, c2013 [cit. 2014-07-3]. <<https://www.pwc.com/cz/cs/poradenstvi-pro-lidske-zdroje/assets/hrc-zaverecna-zprava-cz.pdf>>
- PROKEŠ, R. *Zpětná vazba* [online]. Tangram, 2010 [cit. 2014-12-10]. <<http://www.e-learning-tangram.cz/cs/zpetna-vazba.php>>

- PUNCH, K. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál, 2008. 150 s. ISBN 978-80-7367-381-9.
- PUTNOVÁ, A. a SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody*. Praha: Grada Publishing, 2007. 166. ISBN 978-80-247-1621-3.
- RAŠTICOVÁ, M. *Efektivní přístupy k vedení diverzantních týmů v českých podnicích*. Brno: VUTIUM, 2012. 35 s. ISBN 978-80-214-4486-7.
- RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vydání. Praha: Grada, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- SAMUELSON, P. A. a NORDHAUS, W. D. *Ekonomie*. 18. vydání. Praha: NS Svoboda, 2007. 775 s. ISBN 978-80-205-0590-3.
- SAKSLOVÁ, V. a ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005. 154 s. ISBN 80-7041-187-2.
- SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SELVARAJAN, T. T. et al. The role of human capital philosophy in promoting firm innovativeness and performance: Test of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 2007, vol. 18, no. 8, p. 1456-1470. DOI 10.1080/09585190701502588.
- SCHWAGER, J. D. *Getting Started in Technical Analysis*. United States of America: John Wiley & Sons, 1999. 339 p. ISBN 0-471-29142-6.
- SLEE, R. T. *Private Capital Markets: Valuation, Capitalization, and Transfer of Private Business Interests*. 2st printing. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011. 512 p. ISBN 978-0-470-92832-5.
- SOUČEK, Z. *Firma 21. století: předstihneme nejlepší!!!*. Praha: Professional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.
- STAŇKOVÁ, D. M. Faktory ovlivňující lidský kapitál ve vztahu k firemní strategii. *Trends Economics and Management*, 2009, vol. 3, no. 4, p. 45-52. ISSN 1802-8527.
- STODOLA, L. a KORTIŠOVÁ, N. Pět tipů, jak získat dobré lidi a dosadit je do odpovídajících pozic. *Hospodářské noviny IHNEED.cz* [online]. Economia, 2013 [cit. 2014-12-16]. <<http://byznys.ihned.cz/podnikani/c1-59258490-pet-tipu-jak-ziskat-dobre-lidi-a-dosadit-je-do-odpovidajicich-pozic>>
- STUCHLÝ, J. *Statistika III: Cvičení ze stochastických kvantitativních metod pro manažery*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. 181 s. ISBN 80-7079-573-5.
- STÝBLO, J. Hodnocení výkonnosti zaměstnanců a jeho souvislosti v praxi. *Mzdová praxe* [online]. Wolters Kluwer ČR, 2011 [cit. 2014-10-30]. <[http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d34068v43545-hodnoceni-vykonnosti-zamestnancu-a-jeho-souvislosti-v-praxi/?search_query=\\$index=954](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d34068v43545-hodnoceni-vykonnosti-zamestnancu-a-jeho-souvislosti-v-praxi/?search_query=$index=954)>
- STÝBLO, J. Řízení a využití týmů v podnikové praxi. *Daňáři online* [online]. Wolters Kluwer ČR, 2009 [cit. 2014-08-15]. <

- <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d6981v9746-rizeni-a-vyuziti-tymu-v-podnikove-praxi/>>
- STÝBLO, J. Lidský kapitál, inovace a příprava na budoucnost. *Mzdová praxe* [online]. Wolters Kluwer ČR, 2007 [cit. 2013-06-10]. <<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2236v2979-lidsky-kapital-inovace-a-priprava-na-budoucnost/>>
- STÝBLO, J. Proměny získávání a výběru zaměstnanců. *Daňáři online* [online]. Wolters Kluwer ČR, 2006 [cit. 2014-09-03]. <[http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/?search_query=\\$index=695](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/?search_query=$index=695)>
- SOUKUP, J. *Makroekonomie*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2010. 518 s. ISBN 978-80-7261-219-2.
- SYNEK, M. *Ekonomická analýza* [online]. Fakulta podnikohospodářská VŠE v Praze, 2003 [cit. 2015-02-14]. < <http://docplayer.cz/1095197-Vysoka-skola-ekonomicka-v-praze-fakulta-podnikohospodarska-ekonomicka-analyza-miloslav-synek.html>>
- ŠIMAN, J. a PETERA, P. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha: C.H.Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-8074-0011-78.
- ŠIROKÝ, J. et al. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2011. 208 s. ISBN 978-80-251-3510-5.
- ŠKODOVÁ, M. Výzkum nemůže existovat bez zpětné vazby a svobody projevu. *Naše společnost*. Naše společnost, 2007, no. 1, s. 31-35. ISSN 214-438X.
- ŠTAMFESTOVÁ, P. Lidský kapitál a vnímaná kvalita produkce podniku. *Trends Economics and Management*, 2014, vol. 3, no. 4, p. 52-62. ISSN 1802-8527.
- ŠTAMFESTOVÁ, P. *Hodnocení výkonnosti podniků*. Brno, 2013. 233 s. Disertační práce na Fakultě ekonomicko-správní Masarykovy univerzity. Vedoucí disertační práce Petr Suchánek.
- ŠUBRT, B. *Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: Anag, 2014. 552 s. ISBN 978-80-7263-887-1.
- TALLOVÁ, V. Produktivita práce a přidaná hodnota. *Svět personalistů* [online]. Talent Experts, 2008 [cit. 2014-03-20]. <http://www.t-i.cz/svet_personalistu/index.php?page=article&detail=19>
- ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- URBÁNEK, V. Vzdělání a lidský kapitál. In: *Teoretické a praktické aspekty veřejných financí*. Konferenční sborník katedry veřejných financí Fakulty financí a účetnictví VŠE v Praze. Praha: VŠE v Praze, Fakulty financí a účetnictví, Katedra veřejných financí, 2006, s. 1-23.
- VALENČÍK, R. *Teorie lidského kapitálu* [online]. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008 [cit. 2012-03-21]. <http://is.vsfs.cz/el/6410/zima2008/N_TLK/Met._list_Teorie_LK.pdf>
- VALENČÍK, R. a BEDRETDINOV, R. Lidský kapitál, sociální kapitál, křížové koalice a paralelní redistribuční hry. In: *Reprodukce lidského kapitálu*. Konferenční sborník

- katedry demografie Fakulty informatiky a statistiky VŠE v Praze. Praha: VŠE v Praze, Fakulta informatiky a statistiky, Katedra demografie, 2009, s. 1-10.
- VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VOHRALÍKOVÁ, J. et al. *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání*. Praha: Educa Service, 2008. 144 s. ISBN 978-80-90391-78-9.
- VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. 186 s. ISBN 978-80-247-3948-9.
- WAGNER, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- WALKER, I. *Výzkumné metody a statistika*. Praha: Grada Publishing, 2013. 218 s. ISBN 978-80-247-3920-5.
- WÔHO, G. a KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. Brno: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.
- YU-FANG, Y. The impact of bank's human capital on organizational performance: How innovation influences performance. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 2013, vol. 15, no. 1. 112-128. ISSN 14479338.
- YUSUF, I. The Relationship between Human Capital Efficiency and Financial Performance: An Empirical Investigation of Quoted Nigerian Banks. *Research Journal of Finance and Accounting*, 2013, vol. 4, no. 4, 148-155. ISSN 2222-2847.
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník (obchodní zákoník).
- Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách (zákon o bankách).
- Zákon č. 96/1993 Sb., o stavebním spoření a státní podpoře stavebního spoření (zákon o stavebním spoření).
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).
- ZBÍRAL, R. *Příručka psaní seminárních a jiných vysokoškolských odborných prací*. Praha: Linde, 2009. 159 s. ISBN 978-80-7201-779-9.
- ZOUHAROVÁ, J. *Vliv krize na znalostní potenciál organizace*. Praha, 2010. 162 s. Disertační práce na Fakultě podnikohospodářské VŠE v Praze. Vedoucí disertační práce Ludmila Mládková.
- ŽIŽLAVSKÝ, O. Moderní metody měření výkonnosti podniku. *Workshop specifického výzkumu* [online]. Fakulta podnikatelská, VUT v Brně, 2006. [cit. 204-02-06]. <http://www.konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers2006/zizlavsky_ondrej.pdf>

SEZNAM ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
ČNB	Česká národní banky
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EFQM	Evropská nadace pro řízení kvality
EPS	Čistý zisk na akcii
EU	Evropská unie
EVA TM	Obchodní značka Stern Steward & Company; vyjadřuje ekonomickou přidanou hodnotu, tj. ekonomický zisk
HAW	Hodnota lidského kapitálu
HCVA	Ziskovost průměrného zaměstnance
HDP	Hrubý domácí produkt
HEVA	Ekonomická přidaná hodnota lidského kapitálu
HC ROI	Návratnost investic do lidského kapitálu
HC Scorecard	Scorecard lidského kapitálu
KPI	Klíčový ukazatel výkonnosti
KRI	Klíčové ukazatele výsledků
MVA	Tržní přidaná hodnota
NPV	Čistá současná hodnota
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
PCA	Analýza hlavních komponent
PI	Ukazatel výkonnosti
PwC	PricewaterhouseCoopers International Limited
RAPM	Rizikově upravené měření výkonnosti
ROA	Rentabilita aktiv
ROAA	Rentabilita průměrných aktiv
ROAE	Rentabilita průměrného kapitálu
ROE	Rentability vlastního kapitálu
RORAC	Výnos na rizikově upravený kapitál
TRS	Tržní výnosy akciového kapitálu

SEZNAM TABULEK, VZORCŮ A OBRÁZKŮ

Tabulka č. 3.1: Základní a výběrový soubor	74
Tabulka č. 3.2: Výběrový soubor.....	74
Tabulka č. 3.3: Výběrový soubor 2.....	75
Tabulka č. 3.4: Výběrový soubor 3.....	75
Tabulka č. 4.5: Oblast Produktivita práce zaměstnanců – východiska.....	93
Tabulka č. 4.6: Oblast Struktury zaměstnanců – východiska	94
Tabulka č. 4.7: Oblast Náboru a výběru zaměstnanců – východiska	94
Tabulka č. 4.8: Oblast Vzdělávání a rozvoje zaměstnanců – východiska	94
Tabulka č. 4.9: Oblast Absencí a odchodů zaměstnanců – východiska	95
Tabulka č. 4.10: Oblast Odměňování zaměstnanců – východiska	95
Tabulka č. 4.11: Oblast Vnitřní motivace a loajality zaměstnanců – východiska	95
Tabulka č. 4.12: Oblast Struktury zaměstnanců – předvýzkum	100
Tabulka č. 4.13: Oblast Zaměstnanecké politiky – předvýzkum.....	103
Tabulka č. 4.14: Oblast Absencí a odchodů zaměstnanců – předvýzkum.....	104
Tabulka č. 4.15: Oblast Motivace a loajality zaměstnanců – předvýzkum	106
Tabulka č. 4.16: Oblast Organizační kultury – předvýzkum.....	107
Tabulka č. 4.17: Oblast Produktivity práce zaměstnanců – předvýzkum.....	108
Tabulka č. 4.18: Oblast Struktury zaměstnanců - popisné charakteristiky.....	110
Tabulka č. 4.19: Oblast Struktury zaměstnanců - koeficienty korelace	114
Tabulka č. 4.20: Oblast Struktury zaměstnanců - vlastní hodnoty	117
Tabulka č. 4.21: Oblast Struktury zaměstnanců – PCA korelační koeficienty.....	118
Tabulka č. 4.22: Oblast Struktury zaměstnanců – redukovaný soubor	118
Tabulka č. 4.23: Oblast Zaměstnanecké politiky - popisné charakteristiky	119
Tabulka č. 4.24: Oblast Zaměstnanecké politiky - koeficienty korelace.....	122
Tabulka č. 4.25: Oblast Zaměstnanecké politiky – vlastní hodnoty	124
Tabulka č. 4.26: Oblast Zaměstnanecké politiky – PCA korelační koeficienty	124
Tabulka č. 4.27: Oblast Zaměstnanecké politiky – redukovaný soubor	125
Tabulka č. 4.28: Oblast Absencí a odchodů zaměstnanců - popisné charakteristiky ...	125
Tabulka č. 4.29: Oblast Absencí a odchodů zaměstnanců - koeficienty korelace.....	128
Tabulka č. 4.30: Oblast Absencí a odchodů zaměstnanců - vlastní hodnoty.....	129

Tabulka č. 4.31: Oblast Absencí a odchodů zaměstnanců – PCA korelační koeficienty	129
Tabulka č. 4.32: Oblast Absencí a odchodů zaměstnanců – redukovaný soubor	130
Tabulka č. 4.33: Oblast Motivace a loajality zaměstnanců - popisné charakteristiky..	131
Tabulka č. 4.34: Oblast Motivace a loajality zaměstnanců - koeficienty korelace	134
Tabulka č.4.35: Oblast Motivace a loajality zaměstnanců – vlastní hodnoty.....	135
Tabulka č. 4.36: Oblast Motivace a loajality zaměstnanců – PCA korelační koeficienty	136
Tabulka č. 4.37: Oblast Motivace a loajality zaměstnanců – redukovaný soubor	136
Tabulka č. 4.38: Oblast Organizační kultury - popisné charakteristiky	137
Tabulka č. 4.39: Oblast Organizační kultury - korelační koeficienty.....	140
Tabulka č. 4.40: Oblast Organizační kultury – vlastní hodnoty	141
Tabulka č. 4.41: Oblast Organizační kultury – PCA korelační koeficienty	142
Tabulka č. 4.42: Oblast Organizační kultury – redukovaný soubor	142
Tabulka č. 5.43: Oblast Struktury zaměstnanců – návrh	147
Tabulka č. 5.44: Oblast Zaměstnanecké politiky – návrh.....	148
Tabulka č. 5.45: Oblast Absencí a odchodů zaměstnanců – návrh.....	149
Tabulka č. 5.46: Oblast Motivace a loajality zaměstnanců – návrh	150
Tabulka č. 5.47: Oblast Organizační kultury – návrh.....	150
Tabulka č. 5.48: Oblast Produktivity práce zaměstnanců – návrh.....	151
Tabulka č. 5.49: Podniková výkonnost – návrh.....	152

Vzorec č. 2.1	19
Vzorec č. 2.2	20
Vzorec č. 2.3	32
Vzorec č. 2.4	33
Vzorec č. 2.5	33
Vzorec č. 2.6	33
Vzorec č. 3.7	88
Vzorec č. 3.8	90
Obrázek č. 2.1: Lidský kapitál - zdroje, hlediska a výsledky	16
Obrázek č. 2.2: Intelektuální kapitál	26
Obrázek č. 2.3: Koncepční model.....	46
Obrázek č. 3.4: Zjednodušený model výzkumu	71
Obrázek č. 4.5: Výkonnost lidského kapitálu - východiska	143
Obrázek č. 4.6: Výkonnost lidského kapitálu - předvýzkum.....	144
Obrázek č. 4.7: Výkonnost lidského kapitálu – výzkum	145
Obrázek č. 5.8: Výkonnost lidského kapitálu - návrh.....	153

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Ekonomické teorie

Příloha č. 2: Bankovní sektor v ČR

Příloha č. 3: Dotazník č. 1

Příloha č. 4: Dotazník č. 2

Příloha č. 5: Spearmanův korelační koeficient pořadí

Příloha č. 6: Faktorová analýza – scree grafy

Příloha č. 7: Faktorová analýza – příspěvky proměnných

Příloha č. 8: Dotazník č. 3

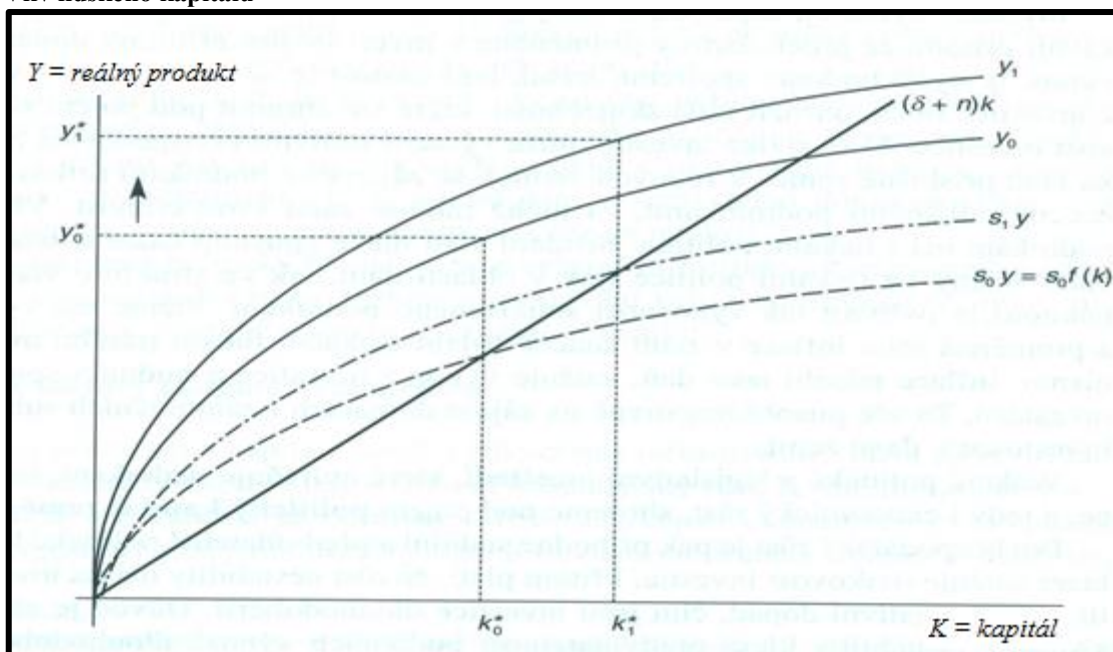
Příloha č. 9: Curriculum Vitae

Příloha č. 10: Strukturovaný přehled publikační činnosti

PŘÍLOHY

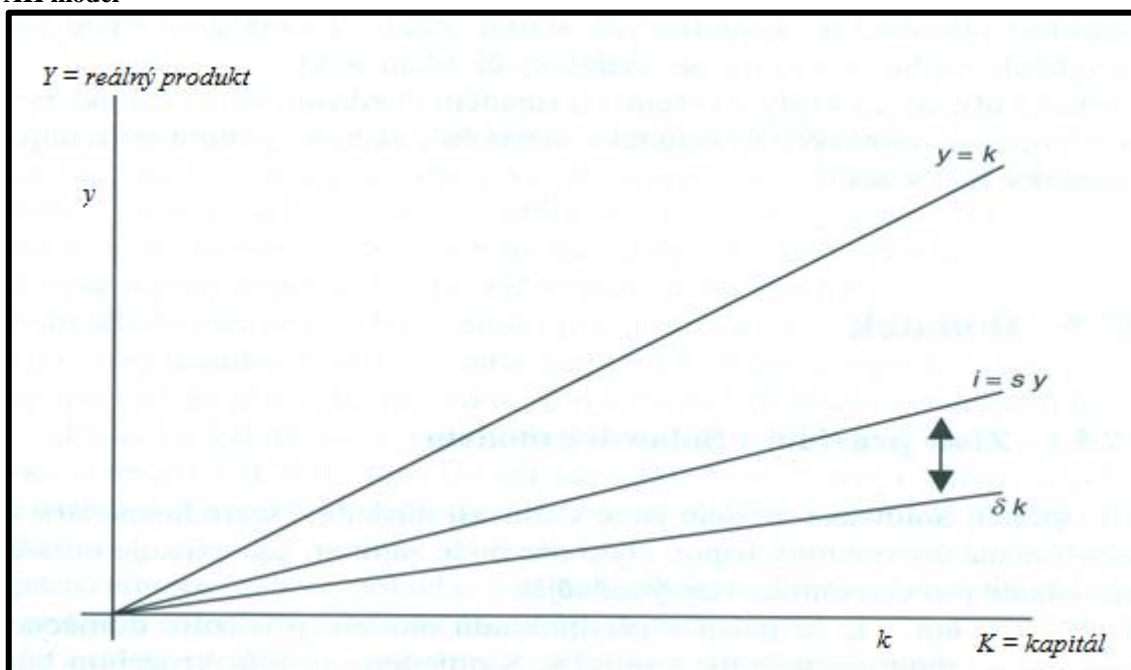
Příloha č. 1: Ekonomické teorie

Vliv lidského kapitálu



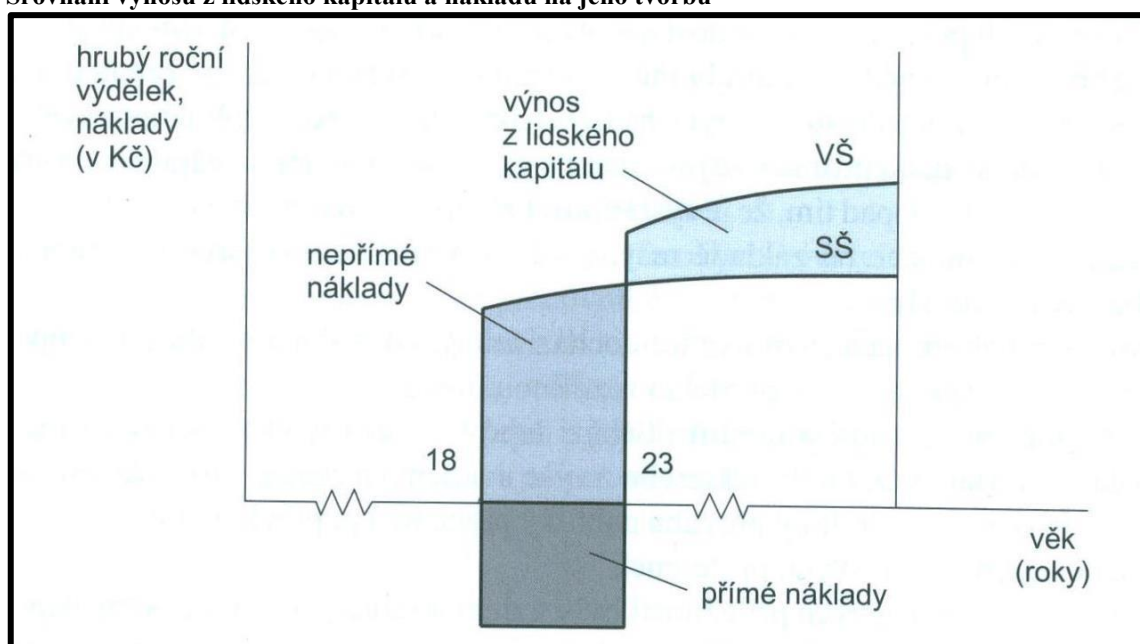
Zdroj: SOUKUP et al., 2010, s. 489

AK model



Zdroj: SOUKUP et al., 2010, s. 495

Srovnání výnosů z lidského kapitálu a nákladů na jeho tvorbu



Zdroj: Jurečka et al., 2010, 265

Příloha č. 2: Bankovní sektor v ČR

Struktura rozvahy aktiv a pasiv v sektoru	31. 12. 2012 (v mil. Kč)	Procentní podíl (v %)	31. 12. 2013 (v mil. Kč)	Procentní podíl (v %)
Aktiva celkem	4 633 330	100	5 142 861	100
1. Pokladní hotovost a pohledávky vůči centrálním bankám	423 101	9	705 600	14
2. Finanční aktiva k obchodování	263 080	6	201 734	4
3. Finanční aktiva v reálné hodnotě vykázaná do zisků a ztrát	25 955	1	21 700	0
4. Realizovatelná finanční aktiva	531 581	11	4 978 747	10
5. Úvěry a jiné pohledávky	2 780 080	60	3 111 689	61
6. Finanční investice držené do splatnosti	405 151	9	403 676	8
7. Zajišťování derivátů s kladnou reálnou hodnotou	47 421	1	32 516	1
8. Kladné změny reálné hodnoty portfolia zajišťovaných nástrojů	1 030	0	1 323	0
9. Hmotný majetek	29 652	1	29 428	1
10. Nehmotný majetek	15 910	0	15 168	0
11. Účasti v přidružených a ovládaných osobách a ve spol. podn.	76 605	2	84 231	2
12. Daňové pohledávky	2 711	0	4045	0
13. Ostatní aktiva	30 127	1	33767	1
14. Neoběžná aktiva a vyřazované skupiny	926	0	138	0
Závazky a vlastní kapitál	463 330	100	5 142 861	100
1. Vklady, úvěry a ostatní finanční závazky vůči centr. bankám	9 633	0	1	0
2. Finanční závazky k obchodování	248 695	5	249 461	6
3. Finanční závazky v reálné hodnotě vykázané do zisku/ztráty	20 946	0	16 813	0
4. Finanční závazky v naběhlé hodnotě (vklady)	3 832 403	83	4 281 574	1757
5. Finanční závazky spojené s předváděnými aktivy	0	0	0	0
6. Zajišťovací deriváty se zápornou reálnou hodnotou	25 956	1	27 468	1
7. Záporné změny reál. hodnoty portfolia zajišťovacích nástrojů	1 757	0	-131	0
8. Rezervy	10 230	0	11 322	0
9. Daňové závazky	9 265	0	7 762	0
10. ostatní závazky	47 581	1	40 820	1
Vlastní kapitál celkem	426 865	9	462 771	9

Zdroj: MEJSTRÍK et al., 2014, s. 74

Ziskovost a efektivnost v sektoru, v mil. Kč, pokud neuvedeno jinak	31. 12. 2012	31. 12. 2013
Zisk z finanční a provozní činnosti, z toho zejména:	167 152	168 160
Úrokové výnosy	170 378	154 879
Úrokové náklady	62 469	49 406
Výnosy z dividend	6 607	8 823
Výnosy z poplatků a provizí	49 151	49 855
Náklady na poplatky a provize	11 876	12 818
Tvorba rezerv, opravných položek, ztráty ze znehodnocení	16 900	22 559
Správní náklady	66 646	65 793
Zisk (ztráta) po zdanění	64 307	61 124
Zisk z finanční a provozní činnosti/průměrná aktiva (%)	3,62	3,50
Čisté úrokové výnosy/průměrná aktiva (%)	2,30	2,13
Zisk (ztráta) po zdanění průměrná aktiva (%) ROA	1,39	1,27
Zisk (ztráta) po zdanění/Tier1(%)	21,37	18,39
Výnosnost pohledávek (%)	3,91	3,39
Nákladovost závazků (%)	1,17	0,88
Úrokové rozpětí v (%)	2,74	2,51
Správní náklady /průměrná aktiva v (%)	1,44	1,37
Správní náklady na zisk z finanční a provozní činnosti v (%)	39,87	39,13
Evidenční stav zaměstnanců v bankovním sektoru	40 308	40 265

Zdroj: MEJSTRÍK et al., 2014, s. 78

Individuální výkaz o peněžních tocích	31. 12. 2012 (v mil. Kč)	31. 12. 2013 (v mil. Kč)
Peněžní toky z provozní činnosti		
Přijaté úroky	25 511	23 558
Placené úroky	-5 543	-14 459
Přijaté poplatky a provize	8 139	7 956
Placené poplatky a provize	-1 168	-1 270
Čistý příjem z finančních operací	-1 765	7 483
Ostatní přijaté příjmy	517	181
Platby zaměstnancům, dodavatelům a ostatní poplatky	-9 877	-10 075
Provozní peněžní toky před změnou provozních aktiv a provozních závazků	15 814	13 374
Pohledávky za bankami	43 632	-67 737
Finanční aktiva v reálné hodnotě vykázané do zisku nebo ztráty	-15 501	14 044
Úvěry pohledávky za klienty	-25 241	-27 606
Ostatní aktiva	-480	44
Zvýšení (snížení) provozních aktiv	2 410	-81 255
Závazky vůči bankám	-2 565	17 513
Finanční závazky v reálné vykázané do zisku nebo ztráty	-4 522	-1 366
Závazky Vůči klientům	16 160	37 326
Ostatní závazky	-2 238	674
Zvýšení (snížení) provozních závazků	6 835	54 147
Čistá hotovost z provozních činností před zdaněním	25 265	16 250
Zaplacená daň z příjmů	-1 581	-2 451
Čistá hotovost z provozní činnosti	23 684	13 799
Peněžní toky z investiční činnosti		
Čistá hotovost z investiční činnosti	-95	2 173
Peněžní toky z finanční činnosti		
Čistá hotovost z finanční činnosti	-9 525	-25
Čisté zvýšení (snížení) hotovosti a peněžních ekvivalentů	51 788	14 343
Hotovost a jiné likvidní prostředky na konci období	28 854	43 025

Zdroj: KAŠPAROVSKÁ et al. 2014, s. 32

Počet bank podle vlastnictví	31. 12. 2006	31. 12. 2010	31. 12. 2013
Banky sektor celkem	37	41	44
Státem vlastněné banky	2	2	2
Banky s rozhodující českou účastí	6	6	6
Banky s rozhodující zahraniční účastí	16	14	15
Pobočky zahraničních bank	13	19	21

Zdroj: MEJSTRÍK et al., 2014, s. 68

Vývoj podílu bank dle velikosti na celkových aktivech v sektoru	31. 12. 2006 (v %)	31. 12. 2010 (v %)	31. 12. 2013 (v %)
Bankovní sektor celkem	100,0	100,0	100,0
Velké banky	59,8	58,0	58,7
Střední banky	16,2	13,1	19,9
Malé banky	2,3	6,3	3,1
Pobočky zahraničních bank	9,3	11,3	9,2
Stavební spořitelny	12,5	11,2	9,2

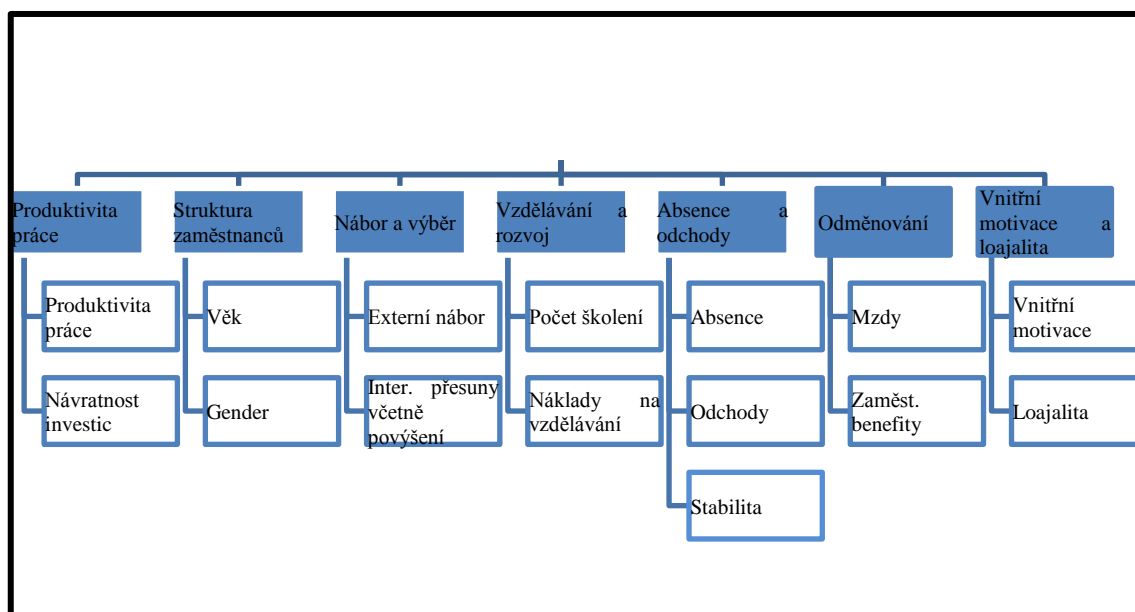
Zdroj: MEJSTRÍK et al., 2014, s. 74

Příloha č. 3: Dotazník č. 1

1. Jaké oblasti lidského jsou významné při jeho hodnocení výkonnosti ve vztahu k výkonnosti všeobecné obchodní banky v ČR
 2. Jak velkou skupinu zaměstnanců řídíte?
 3. Jaké je organizační schéma ve vybrané společnosti?
-
- Produktivita práce
 - Sleduje se tato oblast ve vybrané společnosti?
 - Jaké jsou důvody pro její sledování?
 - Jaké ukazatele v této oblasti vybraná společnost sleduje a proč?
 - Produktivita práce - Je nebo není toto faktor, který ovlivňuje výkonnost banky? Proč?
 - HC ROI - Je nebo není toto faktor, který ovlivňuje výkonnost banky? Proč?
 - Jiné faktory.
 - Otázky týkající se Struktury lidského kapitálu ve vybrané společnosti.
 - Sleduje se tato oblast ve vybrané společnosti?
 - Jaké jsou důvody pro její sledování?
 - Ovlivňuje tato oblast výkonnost zaměstnance?
 - Ovlivňuje tato oblast výkonnost vybrané společnosti?
 - Jaké ukazatele v této oblasti vybraná společnost sleduje a proč?
 - Věk - Je nebo není toto faktor, který ovlivňuje výkonnost banky? Proč?
 - Gender - Je nebo není toto faktor, který ovlivňuje výkonnost banky? Proč?
 - Jiné faktory.

- Otázky týkající se Náboru a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti.
 - Jaký systém náboru nových zaměstnanců je ve vybrané společnosti zaveden?
 - Ovlivňuje tato oblast výkonnost zaměstnance?
 - Ovlivňuje tato oblast výkonnost vybrané společnosti?
 - Jaké ukazatele v této oblasti vybraná společnost sleduje a proč?
 - Externí nábor - Je nebo není toto faktor, který ovlivňuje výkonnost banky? Proč?
 - Interní přesuny včetně povýšení - Je nebo není toto faktor, který ovlivňuje výkonnost banky? Proč?
 - Jiné faktory.
- Otázky týkající se Vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti.
 - Jaký systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je ve vybrané společnosti zaveden?
 - Ovlivňuje tato oblast výkonnost zaměstnance?
 - Ovlivňuje tato oblast výkonnost vybrané společnosti?
 - Jaké ukazatele v této oblasti vybraná společnost sleduje a proč?
 - Počet absolvovaných školení - Je nebo není toto faktor, který ovlivňuje výkonnost banky? Proč?
 - Celkové náklady na vzdělávání - Je nebo není toto faktor, který ovlivňuje výkonnost banky? Proč?
 - Jiné faktory.
- Otázky týkající se Absencí, odchodů a stability ve vybrané společnosti obecně.
 - Sleduje se tato oblast ve vybrané společnosti?
 - Jaké jsou důvody pro její sledování?
 - Ovlivňuje tato oblast výkonnost vybrané společnosti?
 - Jaké ukazatele v této oblasti vybraná společnost sleduje a proč?
 - Absence - Je nebo není toto faktor, který ovlivňuje výkonnost banky? Proč?
 - Odchody - Je nebo není toto faktor, který ovlivňuje výkonnost banky? Proč?
 - Stabilita – Je nebo není toto faktor, který ovlivňuje výkonnost banky? Proč?
 - Jiné faktory.

- Otázky týkající se Odměňování ve vybrané společnosti.
 - Jaký systém odměňování je nastaven ve vybrané společnosti?
 - Ovlivňuje tato oblast výkonnost zaměstnanců?
 - Jaké ukazatele v této oblasti vybraná společnost sleduje a proč?
 - Mzdy - Je nebo není toto faktor, který ovlivňuje výkonnost banky? Proč?
 - Zaměstnanécké benefity - Je nebo není toto faktor, který ovlivňuje výkonnost banky? Proč?
 - Jiné faktory.
- Otázky týkající se Vnitřní motivace a loajality zaměstnanců ve vybrané společnosti.
 - Sleduje se tato oblast ve vybrané společnosti?
 - Jaké jsou důvody pro její sledování?
 - Ovlivňuje tato oblast výkonnost zaměstnance?
 - Ovlivňuje tato oblast výkonnost vybrané společnosti?
 - Jaké ukazatele v této oblasti vybraná společnost sleduje a proč?
- Jaké další oblasti lidského kapitálu jsou významné ve vybrané společnosti?



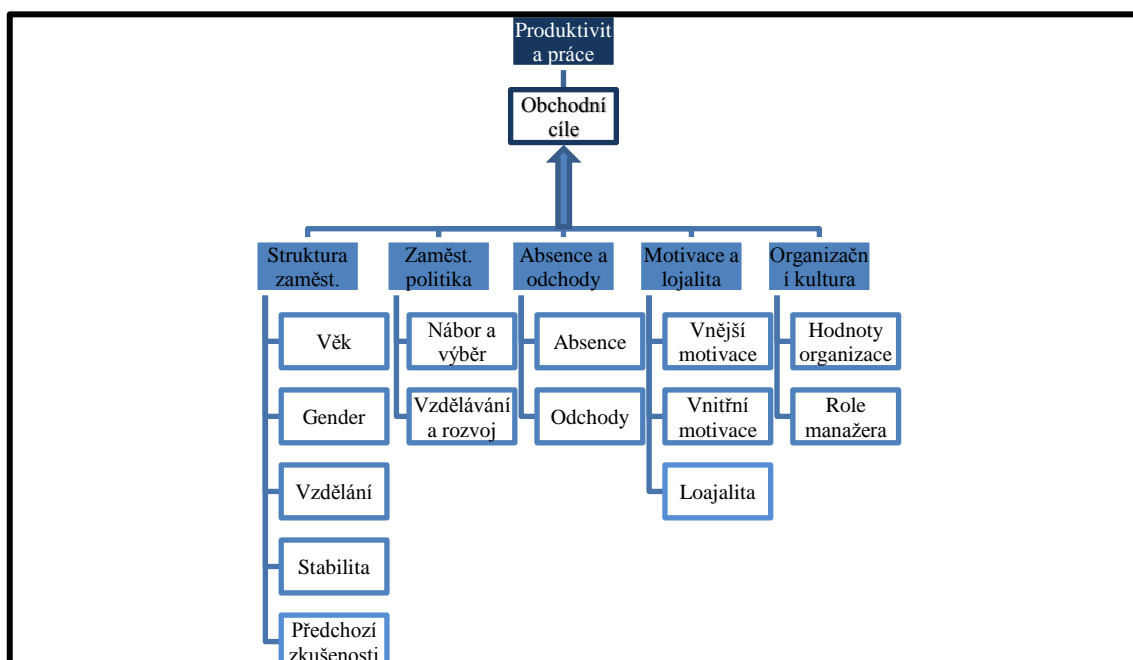
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 4: Dotazník č. 2

Výzkumná otázka: Jaká je míra významnosti níže uvedených faktorů lidského kapitálu ve vztahu k produktivitě práce zaměstnanců na obchodních pozicích v bance? Označte vnímanou míru významnosti na škále od 0 (nejnižší hodnocení) do 9 (nejvyšší hodnocení). Pokud vás napadají další významné faktory vzhledem k oblasti, budu ráda za jejich doplnění v dotazníku. Děkuji Vám.

OBLAST	FAKTOR		MÍRA VÝZNAMU
Struktura zaměstnanců	Věk	15 až 29 let	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		30 až 44 let	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		45 až 59 let	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		60 let a více	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
	Gender	Převažující ženský kolektiv	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Převažující mužský kolektiv	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Vyrovnaný kolektiv z hlediska genderu	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
	Vzdělání	Převažující kolektiv středoškoláků s maturitou	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Převažující kolektiv vysokoškoláků	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Vyrovnaný kolektiv z hlediska vzdělání	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
	Stabilita	Zaměstnanci pracující ve společnosti 2 roky a méně	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Zaměstnanci pracující ve společnosti 3 roky a více	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
	Předchozí pracovní zkušenosti	2 roky a méně	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		3 až 5 let	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		6 let a více	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
			0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Zaměstnanecká politika	Nábor a výběr	Externí nábor	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Interní přesuny	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Interní povýšení	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Obsaditelnost pracovní pozice	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
	Vzdělávání a rozvoj	Počet školení	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Náklady na vzdělávání	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Forma vzdělávání - e-learning	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Forma vzdělávání - senioři školí juniory	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Forma vzdělávání - interní lektori	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Forma vzdělávání - externí lektori	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
			0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Absence a odchody	Absence	Krátkodobé absence	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Dlouhodobé absence	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
	Odchody	Důvod odchodu je na straně zaměstnance (dobrovolná)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Důvod odchodu je na straně zaměstnavatele (nedobrovolná)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Odchodu nelze zabránit (důchod, smrt, nemoc)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
			0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Motivace a loajalita	Vnější motivace	Fixní část mzdy	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Variabilní část mzdy	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Mimořádné odměny	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Zaměstnanecké benefity	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Slovní pochvala	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Povýšení	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Negativní motivace	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
	Vnitřní motivace	Vnitřní motivace konkrétního zaměstnance	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
	Loajalita	Loajalita konkrétního zaměstnance	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Hrdost na značku zaměstnavatele	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	
Organizační kultura	Hodnoty organizace	Konkrétní hodnoty organizace	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Interní pravidla jednání	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Artefakty	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
	Role manažera	Styl řízení a vedení manažera	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Důvěra v manažera	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Dominantnost manažera	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Atmosféra spolupráce, kterou manažer vytváří	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Umění manažera přijmout kritické připomínky (zpětná vazba)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Znalost zaměstnanců z hlediska jejich kvalit a možností	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		Efektivní komunikace	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9		



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 5: Spearmanův korelační koeficient pořadí

		Zaměstnanecká politika										
		Nábor					Vzdělávání					
		Externí nábor	Interní přesuny	Povýšení	Obsaditelnost pracovní pozice	Počet školení	Náklady na vzdělávání	E-learning	Senioři školí juniory	Interní lektoři	Externí lektoři	
Struktura zaměstnanců	Věk	15 až 29 let	0,04	-0,18	-0,33	0,04	-0,10	0,03	-0,15	-0,16	0,24	0,41
		30 až 44 let	0,20	0,25	0,35	0,07	0,45	0,31	0,27	0,43	0,03	0,00
		45 až 59 let	-0,43	0,15	0,18	0,39	-0,25	-0,43	-0,42	0,03	-0,17	-0,21
		60 let a více	-0,22	0,18	0,16	0,15	-0,24	-0,39	-0,47	0,00	0,29	0,26
	Gender	Převažující ženský kolektiv	0,50	-0,30	-0,20	0,46	0,13	0,05	0,10	0,30	0,35	-0,07
		Převažující mužský kolektiv	-0,11	0,34	0,16	0,12	0,12	-0,02	-0,35	0,21	0,27	0,30
		Vyrovnaný kolektiv z hlediska genderu	-0,45	0,65	0,40	0,08	0,27	0,33	-0,08	0,34	0,10	0,32
	Vzdělání	Převažující kolektiv středoškoláků s maturitou	0,54	-0,30	-0,10	0,19	-0,12	-0,14	0,11	0,16	0,15	-0,25
		Převažující kolektiv vysokoškoláků	-0,04	0,22	0,25	0,01	0,18	0,20	-0,12	0,36	-0,11	0,13
		Vyrovnaný kolektiv z hlediska vzdělání	-0,07	0,69	0,28	0,20	0,16	0,24	0,01	0,24	-0,19	-0,34
	Stabilita	Ve společnosti 2 roky a méně	0,09	-0,17	-0,51	0,05	-0,07	0,01	-0,20	-0,04	0,09	-0,12
		Ve společnosti 3 a více let	0,04	0,31	0,51	0,28	0,40	0,29	0,23	0,43	-0,01	0,02
	Zkušenosti	2 roky a méně	0,18	-0,19	-0,22	0,11	0,15	0,02	-0,01	0,17	0,46	0,32
		3 až 5 let	0,27	-0,08	-0,27	0,22	-0,01	0,03	0,4	0,21	0,05	-0,26
		6 let a více	0,27	-0,08	-0,27	0,22	-0,01	0,03	0,04	0,21	0,05	-0,25

Zdroj: vlastní zpracování

			Absence a odchody zaměstnanců				
			Absence		Odchody		
			Krátkodobé	Dlouhodobé	Dobrovolné odchody	Nedobrovolné odchody	Odchodu nelze zabránit
Struktura zaměstnanců	Věk	15 až 29 let	0,05	0,13	0,03	0,25	-0,11
		30 až 44 let	0,02	0,14	0,07	-0,40	-0,03
		45 až 59 let	-0,20	-0,10	0,24	0,08	-0,20
		60 let a více	0,06	0,15	0,14	0,35	-0,09
	Gender	Převažující ženský kolektiv	0,35	-0,17	-0,20	-0,07	0,00
		Převažující mužský kolektiv	-0,25	0,01	-0,29	0,07	-0,40
		Vyrovnaný kolektiv z hlediska genderu	-0,25	0,08	-0,26	-0,11	-0,03
	Vzdělání	Převažující kolektiv středoškoláků s maturitou	0,43	-0,21	0,18	-0,15	-0,03
		Převažující kolektiv vysokoškoláků	-0,17	0,08	-0,04	0,07	-0,35
		Vyrovnaný kolektiv z hlediska vzdělání	-0,09	-0,06	0,13	-0,11	0,20
	Stabilita	Ve společnosti 2 roky a méně	0,16	0,01	-0,19	0,42	0,25
		Ve společnosti 3 a více let	-0,05	0,09	0,06	-0,27	0,07
	Zkušenosti	2 roky a méně	0,10	-0,15	-0,33	-0,08	-0,07
		3 až 5 let	0,22	-0,03	0,05	-0,08	0,04
		6 let a více	0,05	0,02	-0,17	0,00	0,13

Zdroj: vlastní zpracování

		Motivace a loajalita zaměstnanců										
		Vnější motivace							Vnitř.	Loajalita		
		Fixní část mzdy	Variabilní část mzdy	Mimořádné odměny	Zaměstnanecké benefity	Slovní pochvala	Povýšení	Negativní motivace	Vnitřní motivace	Loajalita	Hrdost na značku	
Struktura zaměstnanců	Věk	15 až 29 let	-0,50	0,06	0,54	0,01	-0,09	0,07	0,35	-0,36	-0,04	-0,03
		30 až 44 let	0,50	0,32	-0,24	0,06	-0,04	-0,12	-0,63	-0,10	-0,21	-0,19
		45 až 59 let	-0,13	-0,44	-0,41	-0,35	0,05	-0,13	-0,19	0,15	0,01	-0,11
		60 let a více	-0,49	-0,35	0,17	-0,22	0,14	0,11	0,23	-0,08	0,05	0,00
	Gender	Převažující ženský kolektiv	0,21	0,63	-0,03	0,43	0,10	0,10	0,50	-0,35	0,02	0,19
		Převažující mužský kolektiv	-0,38	-0,15	0,41	-0,13	-0,27	-0,01	0,04	-0,29	-0,35	-0,29
		Vyrovnaný kolektiv z hlediska genderu	-0,04	-0,33	0,37	-0,09	-0,05	0,07	-0,09	-0,15	-0,32	-0,40
	Vzdělání	Převažující kolektiv středoškoláků s maturitou	0,39	0,59	-0,31	0,27	0,10	-0,10	-0,26	0,06	0,29	0,44
		Převažující kolektiv vysokoškoláků	-0,01	-0,07	0,08	-0,05	-0,22	-0,04	-0,24	0,02	-0,09	0,03
		Vyrovnaný kolektiv z hlediska vzdělání	0,39	0,06	0,14	0,14	0,17	-0,06	-0,52	0,04	-0,14	-0,24
	Stabilita	Ve společnosti 2 roky a méně	-0,11	0,18	0,57	0,17	0,04	0,26	0,57	-0,30	-0,21	-0,22
		Ve společnosti 3 a více let	0,45	0,22	-0,33	0,03	0,13	-0,03	-0,65	-0,07	-0,10	-0,16
	Zkušenosti	2 roky a méně	-0,23	0,11	0,22	0,18	-0,14	0,07	0,39	-0,26	-0,08	0,13
		3 až 5 let	0,23	0,47	0,09	0,16	-0,03	-0,17	-0,41	-0,02	-0,06	0,11
		6 let a více	0,13	-0,02	0,50	0,09	-0,01	0,22	-0,14	-0,20	-0,38	-0,37

Zdroj: vlastní zpracování

		Organizační kultura										
		Hodnoty organizace			Role manažera							
		Hodnoty	Interní pravidla	Artefakty	Řízení a vedení	Důvěra		Dominantnost	Atmosféra spolupráce	Zpětná vazba	Znalost zaměstnanců	Efektivní komunikace
Struktura zaměstnanců	Věk	15 až 29 let	-0,27	-0,62	-0,35	-0,02	0,07	0,28	0,06	-0,15	-0,09	-0,34
		30 až 44 let	0,23	0,37	0,26	0,27	0,08	0,00	0,12	0,38	0,03	0,39
		45 až 59 let	-0,32	0,00	-0,20	-0,09	-0,03	-0,36	-0,20	-0,07	0,21	0,12
		60 let a více	-0,41	-0,37	-0,28	0,00	-0,08	-0,04	-0,01	-0,21	0,06	-0,26
	Gender	Převažující ženský kolektiv	0,30	0,13	0,35	-0,01	-0,07	0,20	0,05	0,00	-0,29	-0,22
		Převažující mužský kolektiv	-0,52	-0,33	-0,41	-0,10	-0,03	-0,01	0,03	-0,01	-0,13	-0,04
		Vyrovnaný z hlediska genderu	-0,28	-0,07	-0,27	0,34	0,36	0,16	0,32	0,40	0,36	0,44
	Vzdělání	Převažující kolektiv středoškoláků s maturitou	0,53	0,48	0,58	0,01	-0,04	-0,18	-0,05	-0,05	-0,34	-0,01
		Převažující kolektiv vysokoškoláků	-0,02	-0,11	-0,24	0,10	-0,28	0,02	0,31	0,46	0,21	0,31
		Vyrovnaný z hlediska vzdělání	0,10	0,49	0,14	0,31	0,11	-0,10	0,17	0,32	0,22	0,46
	Stabilita	Ve společnosti 2 roky a méně	-0,10	-0,33	-0,14	-0,02	0,08	0,26	0,12	-0,23	-0,24	-0,26
		Ve společnosti 3 a více let	0,13	0,39	0,22	0,35	0,08	0,03	0,15	0,50	0,22	0,39
	Zkušenosti	2 roky a méně	-0,04	-0,26	0,21	-0,12	0,04	0,21	0,13	-0,28	-0,19	-0,18
		3 až 5 let	0,09	0,10	0,16	0,16	0,06	0,10	0,09	-0,20	-0,02	0,21
		6 let a více	-0,19	0,04	0,00	0,40	0,21	0,22	0,40	0,24	0,24	0,38

Zdroj: vlastní zpracování

			Absence a odchody zaměstnanců				
			Absence		Odchody		
			Krátkodobé	Dlouhodobé	Dobrovolné odchody	Nedobrovolné odchody	Odchodu nelze zabránit
Zaměstnanecká politika	Nábor a výběr	Externí nábor	0,62	-0,33	0,09	-0,29	0,13
		Interní přesuny	-0,20	0,13	0,02	-0,18	0,02
		Povýšení	0,08	-0,20	-0,12	-0,29	0,04
		Obsaditelnost pracovní pozice	0,01	0,11	-0,20	-0,14	0,40
	Vzdělávání a rozvoj	Počet školení	0,00	-0,25	-0,39	-0,39	-0,01
		Náklady na vzdělávání	0,19	-0,32	-0,32	-0,35	0,25
		E-learning	-0,11	-0,08	-0,19	-0,15	0,26
		Senioři školí juniory	0,35	-0,37	-0,22	-0,29	0,06
		Interní lektori	0,51	-0,22	-0,17	-0,18	0,17
		Externí lektori	-0,05	0,13	-0,17	-0,31	-0,19

Zdroj: vlastní zpracování

			Motivace a loajalita zaměstnanců									
			Vnější motivace						Vnitř.	Loajalita		
			Fixní část mzdy	Variabilní část mzdy	Mimořádné odměny	Zaměstnanecké benefity	Slovní pochvala	Povýšení	Negativní motivace	Vnitřní motivace	Loajalita	Hrdost na značku
Zaměstnanecká politika	Nábor	Externí nábor	0,28	0,69	0,06	0,55	0,15	0,13	-0,12	0,08	0,23	0,46
		Interní přesuny	0,27	-0,19	0,24	-0,02	-0,12	0,13	-0,26	-0,16	-0,35	-0,37
		Povýšení	0,07	-0,16	-0,22	-0,18	-0,05	0,16	-0,17	0,28	0,09	0,02
		Obsaditelnost pracovní pozice	0,14	0,35	-0,11	0,23	0,29	0,28	0,02	-0,32	0,00	-0,03
	Vzdělávání	Počet školení	0,36	0,16	0,15	0,55	0,05	0,42	-0,11	-0,06	-0,03	-0,12
		Náklady na vzdělávání	0,45	0,24	0,37	0,68	0,19	0,50	-0,03	-0,01	0,08	0,01
		E-learning	0,19	0,26	-0,10	0,36	0,28	-0,15	-0,12	0,11	0,41	0,21
		Senioři školí juniory	0,43	0,21	-0,02	0,47	0,16	0,41	-0,16	-0,15	0,17	0,10
		Interní lektori	0,11	0,11	0,21	0,45	0,35	0,44	0,32	-0,01	0,16	0,31
		Externí lektori	-0,45	-0,15	0,00	-0,20	-0,28	0,21	0,07	-0,28	-0,10	0,12

Zdroj: vlastní zpracování

			Organizační kultura									
			Hodnoty organizace			Role manažera						
			Hodnoty	Interní pravidla	Artefakty	Řízení a vedení	Důvěra	Dominantnost	Atmosféra spolupráce	Zpětná vazba	Znalost zaměstnanců	Efektivní komunikace
Zaměstnanecká politika	Nábor	Externí nábor	0,46	0,33	0,44	0,30	0,13	0,43	0,24	0,10	-0,13	-0,13
		Interní přesuny	-0,21	0,23	-0,08	0,05	-0,03	-0,18	0,02	0,16	0,06	0,29
		Povýšení	-0,13	0,27	-0,05	0,40	0,29	0,07	0,20	0,56	0,32	0,32
		Obsaditelnost pracovní pozice	-0,09	0,18	0,18	0,14	0,07	0,23	0,07	0,13	0,20	0,07
	Vzdělávání	Počet školení	0,03	0,15	0,09	0,30	0,34	0,53	0,50	0,42	0,36	0,34
		Náklady na vzdělávání	0,21	0,30	0,16	0,50	0,54	0,65	0,63	0,63	0,50	0,50
		E-learning	0,33	0,16	0,30	0,16	0,17	0,27	0,25	0,11	0,23	0,16
		Senioři školí juniory	0,16	0,35	0,24	0,57	0,58	0,44	0,65	0,51	0,38	0,49
		Interní lektori	0,08	0,18	0,26	0,44	0,36	0,48	0,39	0,14	0,21	0,60
		Externí lektori	-0,25	-0,38	-0,08	0,11	0,26	0,33	0,15	0,19	0,19	-0,10

Zdroj: vlastní zpracování

			Motivace a loajalita zaměstnanců									
			Vnější motivace							Vnitř.	Loajalita	
			Fixní část mzdy	Variabilní část mzdy	Mimořádné odměny	Zaměstnanecké benefity	Slovní pochvala	Povýšení	Negativní motivace	Vnitřní motivace	Loajalita	Hrdost na značku
Absence a odchody	Absence	Krátkodobé	0,47	0,43	0,04	0,52	0,34	0,35	0,06	0,22	0,39	0,45
		Dlouhodobé	-0,28	-0,03	0,05	-0,48	-0,13	-0,25	-0,10	-0,49	-0,44	-0,35
	Odchody	Dobrovolné odchody	0,07	-0,07	-0,31	-0,18	0,09	-0,36	-0,45	0,12	0,28	0,22
		Nedobrovolné odchody	-0,23	-0,28	0,23	-0,23	0,28	-0,06	0,43	0,04	0,07	-0,22
		Odchodu nelze zabránit	0,30	0,27	0,20	0,34	0,63	0,29	0,29	0,03	0,28	0,03

Zdroj: vlastní zpracování

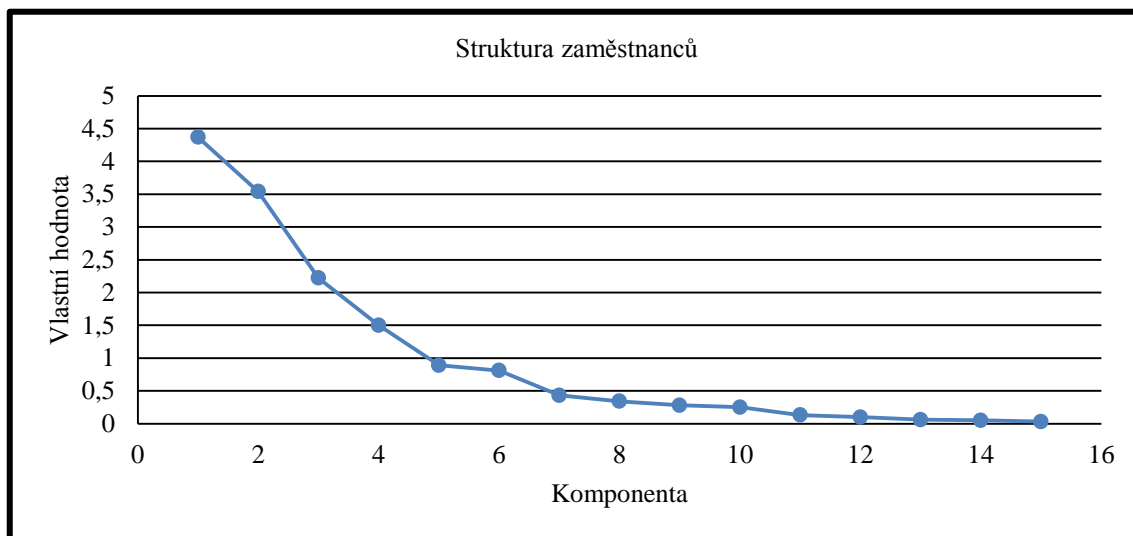
			Organizační kultura									
			Hodnoty organizace			Role manažera						
			Hodnoty	Interní pravidla	Artefakty	Řízení a vedení	Důvěra	Dominantnost	Atmosféra spolupráce	Zpětná vazba	Znalost zaměstnanců	Efektivní komunikace
Absence a odchody	Absence	Krátkodobé	0,63	0,43	0,51	0,56	0,41	0,36	0,39	0,27	0,11	0,05
		Dlouhodobé	-0,33	-0,39	-0,24	-0,35	-0,43	-0,28	-0,35	-0,39	-0,24	-0,20
	Odchody	Dobrovolné odchody	0,18	0,09	0,16	0,08	-0,02	-0,28	-0,10	-0,17	-0,07	-0,03
		Nedobrovolné odchody	-0,15	-0,24	-0,14	0,00	-0,11	-0,17	0,05	-0,20	-0,04	-0,14
		Odchodu nelze zabránit	0,23	0,36	0,48	0,50	0,16	0,36	0,33	0,12	0,26	0,09

Zdroj: vlastní zpracování

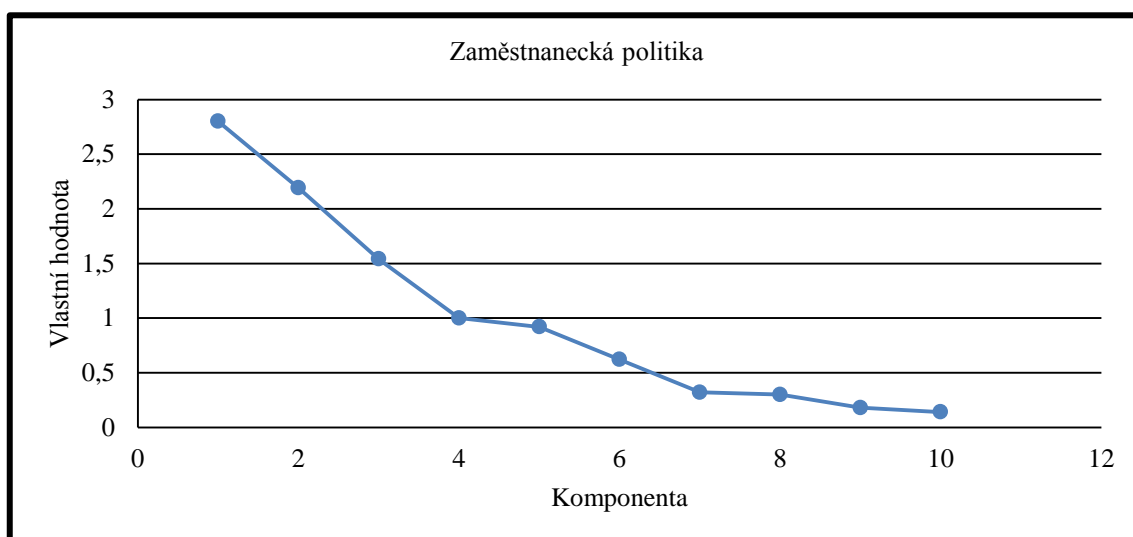
			Organizační kultura									
			Hodnoty organizace			Role manažera						
			Hodnoty	Interní pravidla	Artefakty	Řízení a vedení	Důvěra	Dominantnost	Atmosféra spolupráce	Zpětná vazba	Znalost zaměstnanců	Efektivní komunikace
Motivace a loajalita zaměstnanců	Vnější motivace	Fixní část mzdy	0,61	0,66	0,40	0,33	0,14	0,07	0,20	0,36	0,06	0,36
		Variabilní část mzdy	0,40	0,33	0,40	0,15	-0,17	0,25	0,02	0,09	-0,32	-0,11
		Mimořádné odměny	-0,12	-0,07	-0,20	0,21	0,10	0,36	0,35	0,13	0,08	0,10
		Zaměstnanec ké benefity	0,60	0,51	0,51	0,44	0,41	0,61	0,58	0,34	0,33	0,22
		Slovní pochvala	0,36	0,47	0,40	0,60	0,32	0,33	0,49	0,25	0,50	0,23
		Povýšení	0,16	0,25	0,17	0,36	0,28	0,44	0,44	0,46	0,39	0,15
		Negativní motivace	-0,08	-0,23	-0,12	-0,08	0,05	0,19	0,08	-0,12	0,01	-0,27
	Vnitř	Vnitřní motivace	0,21	0,43	0,11	0,35	0,51	-0,01	0,40	0,21	0,44	0,49
		Loajalita	Loajalita	0,46	0,35	0,40	0,41	0,52	0,27	0,45	0,15	0,44
	Hrdost na značku		0,59	0,29	0,56	0,23	0,42	0,21	0,34	0,04	0,31	0,05

Zdroj: vlastní zpracování

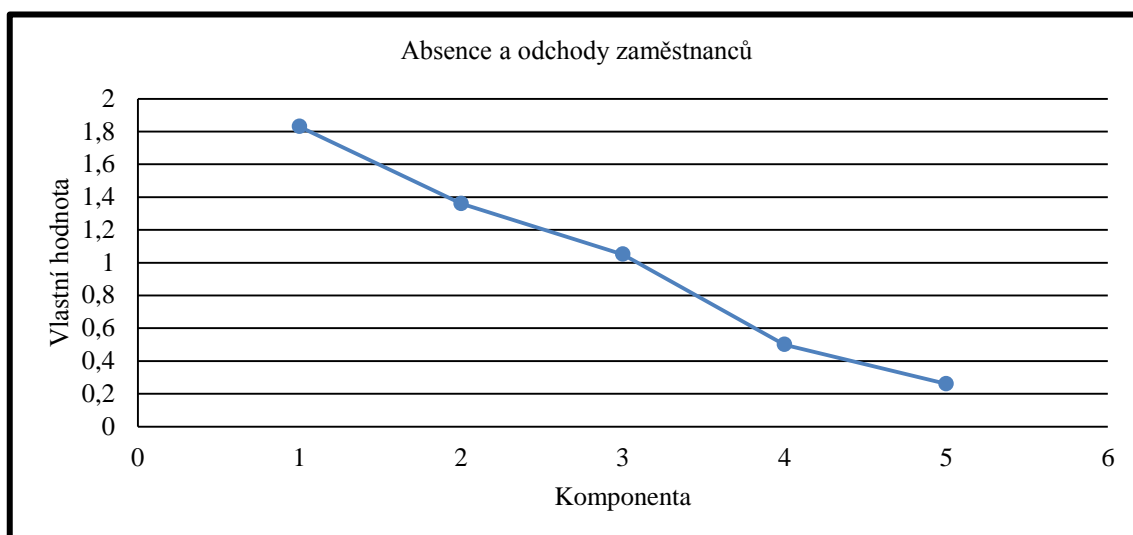
Příloha č. 6: Faktorová analýza – scree grafy



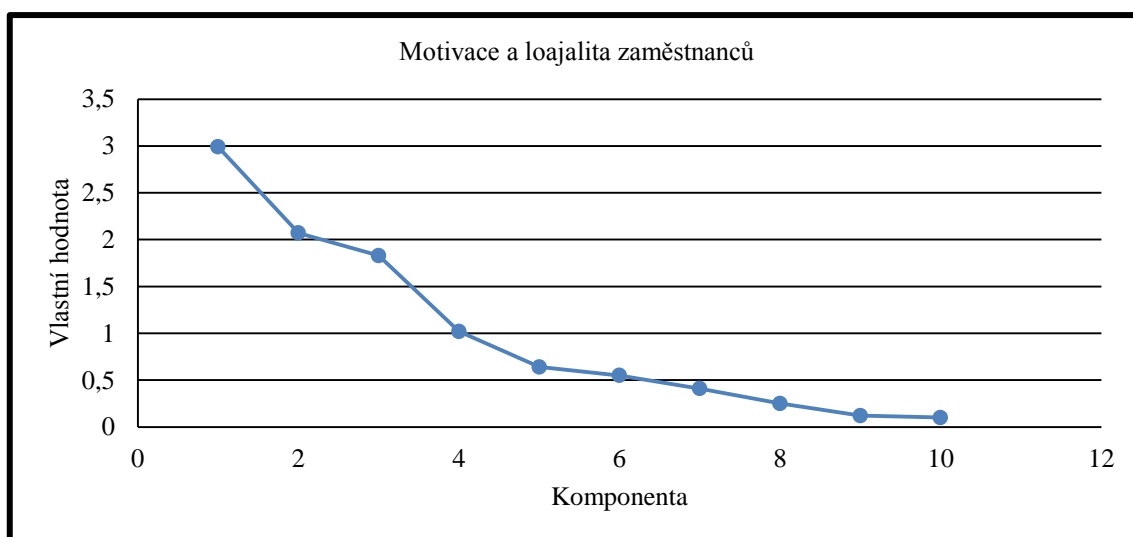
Zdroj: vlastní zpracování



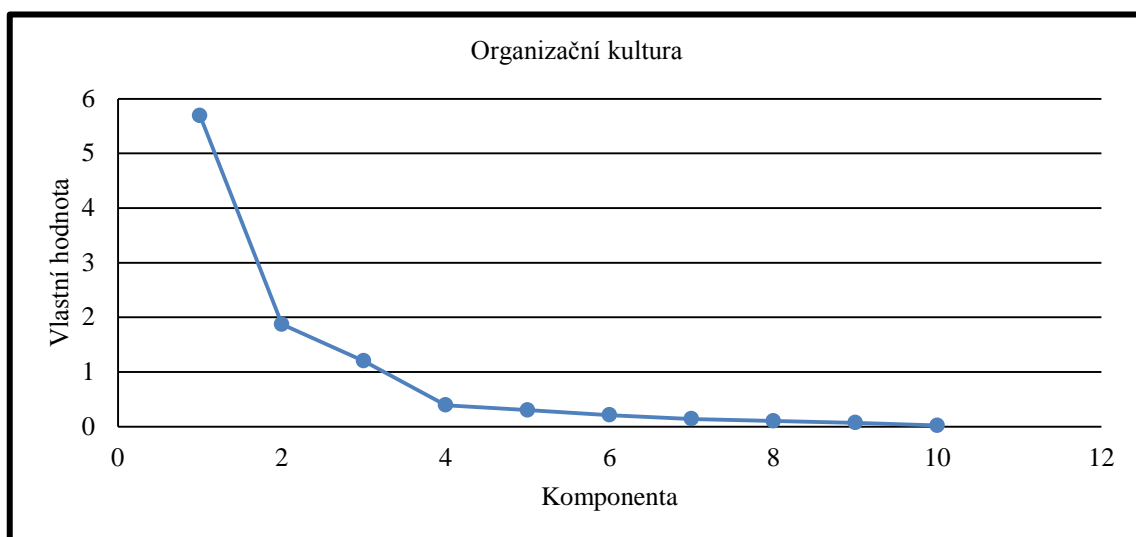
Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 7: Faktorová analýza – příspěvky proměnných

Struktura zaměstnanců				
Proměnná		Komponenta 1	Komponenta 2	Komponenta 3
Věk	15 až 29 let	0,16	0,01	0,01
	30 až 44 let	0,12	0,02	0,05
	45 až 59 let	0,03	0,06	0,04
	60 let a více	0,10	0,01	0,00
Gender	Převažující ženský kolektiv	0,01	0,05	0,26
	Převažující mužský kolektiv	0,12	0,05	0,03
	Vyrovnaný kolektiv z hlediska genderu	0,03	0,19	0,02
Vzdělání	Převažující kolektiv středoškoláků s maturitou	0,01	0,07	0,23
	Převažující kolektiv vysokoškoláků	0,01	0,08	0,02
	Vyrovnaný kolektiv z hlediska vzdělání	0,01	0,21	0
Stabilita	Zaměstnanci pracující ve společnosti 2 roky a méně	0,09	0,01	0
	Zaměstnanci pracující ve společnosti 3 a více let	0,12	0,04	0,06
Zkušenosti	2 roky a méně	0,03	0,03	0,04
	3 až 5 let	0,04	0,16	0,2
	6 let a více	0,12	0,01	0,04

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanecká politika				
Proměnná		Komponenta 1	Komponenta 2	Komponenta 3
Nábor a výběr	Externí nábor	0,03	0,16	0,20
	Interní přesuny	0,02	0,30	0,04
	Povýšení	0,08	0,20	0,00
	Obsaditelnost pracovní pozice	0,03	0,04	0,20
Vzdělávání a rozvoj	Počet školení	0,22	0,03	0,08
	Náklady na vzdělávání	0,26	0,02	0,04
	Forma vzdělávání – e-learning	0,01	0,18	0,13
	Forma vzdělávání – senioři školí juniory	0,24	0,00	0,01
	Forma vzdělávání – interní lektori	0,08	0,00	0,30
	Forma vzdělávání – externí lektori	0,03	0,07	0,00

Zdroj: vlastní zpracování

Absence a odchody				
Proměnná		Komponenta 1	Komponenta 2	Komponenta 3
Absence	Krátkodobé absence	0,17	0,09	0,03
	Dlouhodobé absence	0,49	0,01	0,00
Odchody	Dobrovolné odchody	0,09	0,20	0,62
	Nedobrovolné odchody	0,15	0,37	0,02
	Odchodu nelze zabránit	0,10	0,32	0,32

Zdroj: vlastní zpracování

Motivace a loajalita				
Proměnná		Komponenta 1	Komponenta 2	Komponenta 3
Vnější motivace	Fixní část mzdy	0,05	0,00	0,29
	Variabilní část mzdy	0,00	0,00	0,36
	Mimořádné odměny	0,16	0,02	0,02
	Zaměstnanecké benefity	0,19	0,00	0,11
	Slovní pochvala	0,2	0,01	0,00
	Povýšení	0,16	0,16	0,00
	Negativní motivace	0,02	0,07	0,07
Vnitřní	Vnitřní motivace konkrétního zaměstnance	0,09	0,2	0,10
Loajalita	Loajalita konkrétního zaměstnance	0,10	0,29	0,04
	Hrdost na značku zaměstnavatele	0,03	0,25	0,01

Zdroj: vlastní zpracování

Organizační kultura			
Proměnná		Komponenta 1	Komponenta 2
Hodnoty	Konkrétní hodnoty organizace	0,04	0,29
	Interní pravidla jednání	0,06	0,42
	Artefakty	0,02	0,16
Role manažera	Styl řízení a vedení manažera	0,13	0,01
	Důvěra v manažera	0,14	0,01
	Dominantnost manažera	0,08	0
	Atmosféra spolupráce, kterou manažer vytváří	0,14	0
	Umění manažera přijmout kritické připomínky (zpětná vazba)	0,13	0,03
	Znalost zaměstnanců z hlediska jejich kvalit a možností	0,15	0,04
	Efektivní komunikace	0,11	0,04

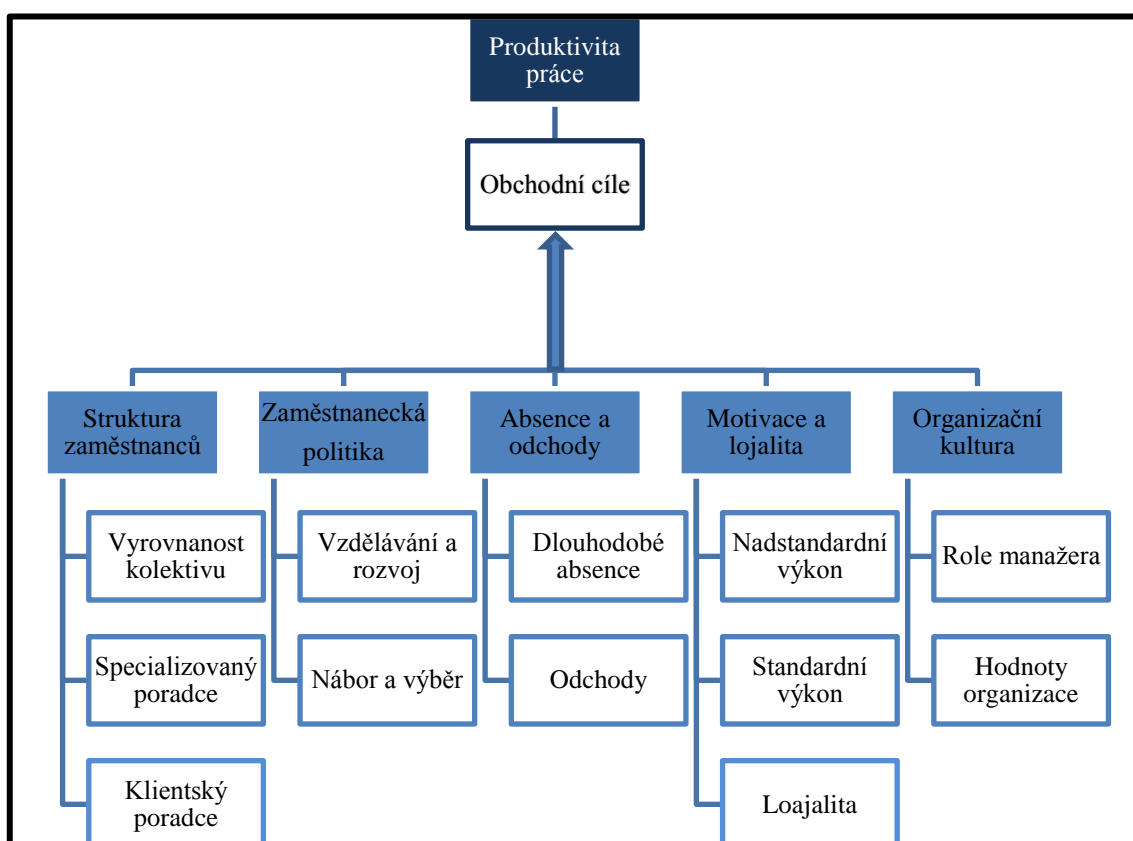
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 8: Dotazník č. 3

OBLAST	FAKTOR	
Struktura zaměstnanců	Vyrovnanost kolektivu	Vyrovnaný kolektiv z hlediska genderu
		Vyrovnaný kolektiv z hlediska vzdělání
		Předchozí zkušenosti v rozmezí 3 až 5 let
	Prémiový poradce	Věk v rozmezí 30 až 44 let
		Věk v rozmezí 45 až 59 let
		Převažující mužský kolektiv
		Zaměstnanci pracující ve společnosti 3 roky a více
	Klientský poradce	Předchozí zkušenosti 6 let a více
		Převažující ženský kolektiv
		Převažující kolektiv středoškoláků s maturitou
Zaměstnanecká politika	Vzdělávání a rozvoj	Počet školení
		Náklady na vzdělávání
		Forma vzdělávání - seniori školí juniory
		Forma vzdělávání - interní lektori
	Nábor a výběr	Interní přesuny
		Externí nábor
		Povýšení
Absence a odchody	Dlouhodobé absence	Dlouhodobé absence
	Odchody	Důvod odchodu je na straně zaměstnavatele (nedobrovolný)
		Důvod odchodu je na straně zaměstnance (dobrovolný)
Motivace a loajalita	Nadstandardní výkon	Variabilní část mzdy
		Mimořádné odměny
		Slovní pochvala
		Povýšení
	Standardní výkon	Fixní část mzdy
		Zaměstnanecké benefity
	Loajalita	Loajalita konkrétního zaměstnance
		Vnitřní motivace konkrétního zaměstnance
Organizační kultura	Role manažera	Styl řízení a vedení manažera
		Důvěra v manažera
		Atmosféra spolupráce, kterou manažer vytváří
		Umění manažera přijmout kritické připomínky (zpětná vazba)
		Znalost zaměstnanců z hlediska jejich kvalit a možností
		Efektivní komunikace
	Hodnoty organizace	Konkrétní hodnoty organizace
		Interní pravidla jednání
Produktivita práce	Obchodní cíle	Četnost kontraktů dle produktů
		Výnosy na zaměstnance

Výzkumné otázky:

1. Jaká je aplikovatelnost předloženého návrhu modelu z hlediska hodnocení výkonnosti lidského kapitálu?
 - a) Jaké jsou silné stránky předloženého modelu?
 - b) Jaké jsou slabé stránky předloženého modelu?
 - c) Jak lze předložený model doplnit?



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 9: Curriculum Vitae

Jméno: Ing. Jana Meluzínová

Datum narození: 16. srpna 1983

Bydliště: Božetěchova 2265/97, 612 00 Brno

Telefon: +420 603 860 780

Email: meluzinova@fbm.vutbr.cz

Vzdělání

2009 – dosud	VUT v Brně, Podnikatelská fakulta, doktorské studium, obor Podnikové finance.
2007 – 2009	VUT v Brně, Podnikatelská fakulta, magisterské studium, obor Podnikové finance a obchod a European Business and Finance.
2004 – 2007	VUT v Brně, Podnikatelská fakulta, bakalářské studium, obor Daňové poradenství.
1995 – 2002	Gymnázium Židlochovice, všeobecný obor.

Pedagogická činnost

2015/2016	<p>Předmět <i>Společenský styk a rétorika</i> – obory Ekonomika podniku, 2. ročník; Ekonomika a procesní management, 2. ročník. Vedení cvičení v ZS.</p> <p>Předmět <i>Společenský styk, rétorika a etika podnikání</i> – obory Informační management, 2. ročník; Podnikové finance a obchod, 1. ročník; Řízení a ekonomika podniku, 1. ročník. Vedení cvičení v LS.</p>
2014/2015	<p>Předmět <i>Společenský styk a rétorika</i> – obor Ekonomika a procesní management, 2. ročník. Vedení cvičení v ZS.</p> <p>Předmět <i>Společenský styk, rétorika a etika podnikání</i> – obory Podnikové finance a obchod, 1. ročník; Řízení a ekonomika podniku, 1. ročník. Vedení cvičení v LS.</p>

2013/2014	<p>Předmět <i>Společenský styk a rétorika</i> – obory Ekonomika podniku, 2. ročník; Účetnictví a daně, 3. ročník; Matematické metody v ekonomice, 2. ročník. Vedení cvičení v ZS.</p> <p>Předmět <i>Společenský styk, rétorika a etika podnikání</i> – obory Podnikové finance a obchod, 1. ročník; Řízení a ekonomika podniku, 1. ročník. Vedení cvičení v LS.</p>
2010/2011	Předmět <i>Mikroekonomie</i> – obor Manažerská informatika, 1. ročník. Vedení cvičení v ZS.
2009/2010	<p>Předmět <i>Ekonomika podniku</i> – obor Podnikové finance a obchod, 1. ročník. Vedení cvičení v ZS.</p> <p>Předmět <i>Mikroekonomie</i> – obor Daňové poradenství, 1. ročník. Vedení cvičení v LS.</p>

Vědecká činnost

2013	MŠMT ČR, 65p4: <i>The Impact of Organizational Culture on Performance of Manufacturing Companies in Austria and the Czech Republic</i> . Spoluřešitelka projektu.
2012	Specifický výzkum, FP-S-12-1764: <i>Analýza přístupů k dosahování synergických efektů v managementu a marketingu s důrazem na efektivitu a společenskou odpovědnost podniků</i> . Spoluřešitelka projektu.
2011	Specifický výzkum, FP-S-11-3/1417 <i>Inovativní přístupy v managementu a v marketingu v globálním evropském prostředí</i> . Spoluřešitelka projektu.
2010	Specifický výzkum, FP-S-10-6: <i>Informační podpora proveditelnosti inovací</i> . Spoluřešitelka projektu.

Pracovní zkušenosti

2007 – dosud	Externí vedení daňové evidence, přiznání daně z příjmu FO: Robin Doležel, Jan Kopřiva, Zuzana Luklová, Jiří Helar.
2009 – 2010	Jan Kocourek, FO, IČO 65310039, internetový marketing s využitím SEO – asistentka, editorka textů.
2007 – 2008	FEI Czech Republic s.r.o., IČ 46971629 – asistentka v oddělení logistiky, především evidence objednávek.
2003 – 2006	Komora daňových poradců České republiky, IČO 44995059 – asistentka, především výpomoc s přípravou zkoušek a školení.

Jazykové znalosti

- Český jazyk – rodný jazyk.
- Anglický jazyk – pokročilá úroveň.
- Německý jazyk – mírně pokročilá úroveň.

Doplňující údaje

- Osvědčení o absolvování rekvalifikačního kurzu „*Manažer projektu*”.
- Certifikát o absolvování kurzu „*Doplňující pedagogické studium pro pedagogy (doktorandy) VUT*”.
- Certifikát o absolvování kurzu „*Základy vědecké práce*“ na Akademii věd ČR.
- Osvědčení o absolvování rekvalifikačního kurzu „*Účetnictví a daňová evidence s využitím PC*”.

Příloha č. 10: Strukturovaný přehled publikační činnosti

Článek v recenzovaném časopise, zařazený do databáze SCOPUS

MELUZÍN, T.; ZINECKER, M.; MELUZÍNOVÁ, J. Macroeconomic and Capital Market Determinants of Initial Public Offerings: A Time- Series Analysis in the Polish Capital Market. *Sborník vědeckých prací University Pardubice*, 2015, roč. 12, č. 34, s. 101-112. ISSN: 1211- 555X.

Článek v recenzovaném časopise ze seznamu RVV

LUŇÁČEK, J.; MELUZÍNOVÁ, J. Faktory ovlivňují elasticitu poptávky českého spotřebitele. *TRENDY EKONOMIKY A MANAGEMENTU*, 2013, roč. 7, č. 17, s. 90-101. ISSN: 1802- 8527.

PAVLÍČEK, M.; MELUZÍNOVÁ, J. Overview of the Situation on Photovoltaic Market in Selected Eastern European States. *TRENDY EKONOMIKY A MANAGEMENTU*, 2011, roč. 5, č. 8, s. 48-57. ISSN: 1802- 8527.

Príspevek ve sborníku z mezinárodní konference evidovaný v databázi společnosti Thomson Reuters (New York, USA)

LUŇÁČEK, J.; MELUZÍNOVÁ, J. Demand Elasticity for the Czech Consumer. In *The 7th International Days of Statistics and Economics*. 1. Melandrium, 2013, s. 829-838. ISBN: 978-80-86175-87- 4.

Príspevek ve sbornících na ostatních mezinárodních konferencích

MELUZÍNOVÁ, J.; PAVLÍČEK, M. *The Importance of Human Capital in the Times of Economic Crisis - The Results of Research in the Czech Enterprises*. Brno: 2011, s. 1-5.

MELUZÍNOVÁ, J.; ŠKAPA, S. *Impacts of Economic Crisis on the Importance of Human capital in Enterprises*. Varna: 2010, s. 1-7. ISBN 978-954-21-0490-2.

PAVLÍČEK, M.; MELUZÍNOVÁ, J. Overview of the Situation on Photovoltaic Market in Selected Eastern European States. *International Scientific Ph.D. and Post-Docs Conference „Research in Business and Management“*. Brno: 2010, s. 1-6. ISBN 978-954-21-0490-2.

KOPŘIVOVÁ, J. Obchodování s emisními povolenkami jako možnost financování činnosti podniku. *International Scientific Ph.D. and Post-Docs Conference „Research in Business and Management“*. Brno: 2009. s. 60-66. ISBN: 978-80-214-3980- 1.